

UNIVERSITE DU QUEBEC

RAPPORT DE RECHERCHE PRESENTE A  
UNIVERSITE DU QUEBEC A TROIS-RIVIERES

COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA MAITRISE EN  
ECONOMIE ET GESTION DES SYSTEMES  
DE PETITE ET MOYENNE DIMENSIONS

PAR  
DANIEL PAQUET

LE PROCESSUS DECISIONNEL DES P.M.E.  
EN MARKETING INTERNATIONAL:  
UNE ETUDE EMPIRIQUE EN CONTEXTE QUEBECOIS

MARS 1987

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

## Résumé

L'étude des structures industrielles canadiennes et québécoises révèle l'importance de la place et du rôle joués par les petites et moyennes entreprises (P.M.E.) dans nos économies. C'est pourquoi dans notre étude nous avons considéré que les P.M.E. prennent part à la solution de notre problème managérial qui se résume ainsi: "Comment accroître les exportations canadiennes et québécoises vers les autres pays?"

Cette recherche vise l'atteinte de deux objectifs. Le premier est l'amélioration des connaissances sur le comportement des P.M.E. à l'exportation. Ainsi nous décrivons comment les dirigeants de P.M.E. prennent les cinq décisions majeures formant le processus décisionnel en marketing international soit: la décision de se développer à l'international, la décision relative au choix de(s) marché(s) étranger(s), la décision relative au choix de la(des) méthode(s) de pénétration de(s) marché(s), la décision relative au marketing-mix devant s'appliquer pour ce(s) marché(s) et enfin la décision relative à l'organisation pour se développer à l'international. Le deuxième objectif est d'évaluer la réceptivité des dirigeants de PME d'une formule indirecte particulière de pénétration des marchés étrangers soit: "la société de gestion à l'exportation" (S.G.E.).

L'auteur a procédé par enquête à l'aide d'un questionnaire qu'il a administré au cours d'entrevues personnelles auprès de 30 diri-

geants de P.M.E. manufacturières exportatrices, appartenant à deux groupes d'industries (fabrication de machines - sauf électriques et fabrication de produits en métal - sauf machines et équipement de transport).

Les résultats de cette étude exploratoire et descriptive permettent d'infirmer trois des propositions initiales et de confirmer les trois autres. Ainsi, les résultats ne permettent pas d'établir un lien direct entre la prise de décision de se développer à l'étranger et l'exercice consistant à prendre en considération les objectifs généraux de l'entreprise ainsi que ses habiletés et ses ressources. De même l'existence d'un lien direct entre la prise de décision relative au choix de la méthode de pénétration de(s) marché(s) étranger(s) et la bonne connaissance des différentes formules de pénétration de ces marchés est infirmée. Aussi il est impossible de confirmer qu'il y a un lien direct entre l'embauche de nouvelle(s) ressource(s) cadre(s) au sein des P.M.E. et la décision relative à l'organisation pour les activités internationales. Par contre, il est confirmé que la recherche et l'obtention d'information objective concernant les marchés étrangers sont directement liées à la prise de décision relative au choix de(s) marché(s) étranger(s). De même il y a un lien direct entre les habitudes de planification en matière de marketing pour le marché national et la décision relative au marketing-mix pour les marchés étrangers. La dernière proposition traitant de la réceptivité de la formule indirecte de pénétration des marchés étrangers, les "Sociétés de gestion à l'exportation" (S.G.E.), est confirmée. En effet, la connaissance de la

formule S.G.E. par les dirigeants de P.M.E. manufacturières s'avère positivement associée aux intentions de son utilisation.

Nous souhaitons que cette recherche du type exploratoire et descriptif constitue un incitatif à l'étude plus approfondie des besoins des P.M.E. en matière d'exportation.

### Remerciements

Je désire exprimer ma reconnaissance à mon directeur de thèse, monsieur Jacques E. Brisoux, Ph.D., à qui je suis redevable d'une assistance éclairée, ainsi qu'aux membres du comité Monsieur Benoît Daigle, Ph.D., et Monsieur Pierre André Julien, Ph.D., pour leurs recommandations et leur soutien.

Je voudrais remercier d'une façon toute spéciale Mademoiselle Danielle Cadieux pour son support moral indéfectible et son aide technique.

## Table des matières

Remerciements.....	v
Liste des tableaux.....	xii
Liste des figures.....	xiv
Liste des abréviations.....	xv
Introduction.....	1
Chapitre premier - Contexte du commerce international.....	2
1. Introduction.....	3
2. Importance et tendance du commerce mondial.....	3
2.1 Monde.....	3
2.2 Canada.....	5
2.3 Québec.....	8
3. P.M.E. dans les économies.....	8
3.1 Monde.....	8
3.2 Canada.....	10
3.3. Québec.....	12
4. Problématique.....	13
Chapitre II - Cadre de référence.....	15
1. Introduction.....	16
2. Comportements des entreprises à l'exportation.....	16
3. Processus décisionnel en marketing international.....	18
3.1 Introduction.....	18

## Table des matières (suite)

3.2	Décision de se développer à l'international.....	21
3.2.1	Raisons pour aller à l'international.....	21
3.2.2	Analyse et diagnostic de l'entreprise.....	22
3.2.2.1	Processus de planification.....	22
3.2.2.2	Diagnostic exportation, pronostic exportation.....	23
3.2.3	Objectifs.....	25
3.3	Décision relative à la sélection des marchés.....	26
3.3.1	Introduction.....	26
3.3.2	Méthodes d'évaluation et de sélection de marchés.....	27
3.4	Décision relative à la méthode de pénétration de(s) marché(s).....	30
3.4.1	Introduction.....	30
3.4.2	Différentes méthodes de pénétration de(s) marché(s) étranger(s).....	31
3.4.3	Choix d'une forme de présence à l'étranger....	33
3.4.4	Modèles décisionnels.....	34
3.5	Décision relative au marketing-mix.....	35
3.5.1	Introduction.....	35
3.5.2	Plan marketing.....	36
3.5.3	Éléments et/ou dimensions "produit" pour les marchés internationaux.....	36
3.5.4	Éléments et/ou dimensions "distribution" pour les marchés internationaux.....	38
3.5.5	Éléments et/ou dimensions "promotion- publicité" pour les marchés internationaux....	40



Table des matières (suite)

3.5.5.1 Introduction.....	40
3.5.5.2 Publicité.....	40
3.5.5.3 Vente personnalisée.....	41
3.5.5.4 Promotion des ventes.....	41
3.5.5.5 Relations publiques.....	42
3.5.5.6 Autres formes de promotion internationale.....	42
3.5.6 Eléments et/ou dimensions "prix" pour les marchés internationaux.....	43
3.5.7 Conclusion.....	44
3.6 Décision relative à l'organisation.....	44
3.6.1 Organisation et structure.....	44
3.6.2 Coordination et contrôle.....	48
Chapitre III - Problèmes de recherche et les objectifs de la recherche.....	51
1. Introduction.....	52
2. Problèmes de recherche liés au cadre conceptuel.....	52
3. Objectifs de la recherche.....	53
4. Propositions de la recherche.....	55
Chapitre IV - Méthodologie.....	57
1. Introduction.....	58
2. Méthode de recherche.....	58
2.1 Type d'étude.....	58

## Table des matières (suite)

2.2 Instruments utilisés pour la collecte de données.....	59
2.3 Univers et échantillon.....	59
2.3.1 Univers idéal.....	59
2.3.2 Population.....	60
2.3.3 Méthode d'échantillonnage.....	61
2.3.4 Taille de l'échantillon.....	62
2.4 Traitement et analyse des données.....	63
3. Règles de décision.....	65
Chapitre V - Résultats et interprétation.....	67
1. Introduction.....	68
2. Caractéristiques des répondants et des entreprises participantes.....	68
3. Raisons ayant incité les entreprises à se développer à l'étranger.....	73
4. Diagnostic exportation.....	75
5. Objectifs des entreprises.....	78
6. Evaluation et étude de(s) marché(s).....	80
6.1 Processus d'évaluation de marché.....	80
6.2 Evaluation du potentiel de(s) marché(s).....	81
6.3 Etude de marché.....	81
6.4 Raisons et/ou circonstances influençant le choix de(s) marché(s).....	83
7. Connaissance et choix des formules de pénétration de(s) marché(s).....	85
7.1 Connaissance des formules.....	85
7.2 Critères de sélection des méthodes et des formules..	87

## Table des matières (suite)

7.3	Formule "Société de gestion à l'exportation".....	88
7.4	Modèle de Brasch.....	89
8.	Marketing des entreprises.....	92
8.1	Habitude de planification en marketing.....	92
8.2	Stratégie de marketing.....	94
8.3	Marketing-mix.....	95
8.4	Produit.....	95
8.5	Distribution.....	98
8.6	Promotion et publicité.....	100
8.7	Prix.....	101
9.	Structure organisationnelle, coordination et contrôle.....	102
9.1	Structure.....	102
9.2	Coordination des activités internationales.....	104
9.3	Contrôle des activités internationales.....	107
10.	Prise de décision et acquisition de l'information.....	108
10.1	Décision de se développer à l'international.....	108
10.2	Autres prises de décisions.....	110
10.3	Fondements des décisions et information.....	110
10.4	Acquisition de l'information.....	113
	Conclusion.....	115
	Références.....	122
	Annexes.....	127

Table des matières (suite)

Annexe A - Grille d'anlayse du potentiel de vente.....	127
Annexe B - Modèle de sélection de marchés étrangers.....	129
Annexe C - Différents modes de présence à l'étranger.....	131
Annexe D - Flux internationaux selon le degré d'implication.....	133
Annexe E - Grille de sélection des méthodes de pénétration des marchés étrangers.....	135
Annexe F - Matrice de comparaison des méthodes de pénétration des marchés étrangers.....	137
Annexe G - "Checklists" concernant les différentes façons de pénétrer un marché étranger.....	139
Annexe H - Questionnaire d'entrevue utilisé pour cette recherche..	141
Annexe I - Classification des activités économiques du Québec - manufacturier, groupes 30 et 31.....	160
Annexe J - Définition de la P.M.E. et du marketing international..	180
Annexe K - Territoire couvert par la C.U.M. de Montréal.....	184
Annexe L - Revue bibliographique de Kaynak (1984) sur les écrits se rapportant aux éléments du marketing-mix.....	186
Annexe M - Exportations totales chargées au Québec par rapport à celles du Canada 25 principaux produits exportés.....	190

## Liste des tableaux

Tableau 1 - Exportations mondiales 1950-1985.....	4
Tableau 2 - Sommaire du volume des échanges commerciales.....	4
Tableau 3 - Ordre commercial international.....	6
Tableau 4 - Statistiques financières du Canada.....	7
Tableau 5 - Entreprises manufacturières au Canada en 1981.....	11
Tableau 6 - Nombre d'établissements et place des P.M.E.....	61
Tableau 7 - Population industrielle et échantillonnage.....	63
Tableau 8 - Raisons pour non participations à la recherche.....	64
Tableau 9 - Durée d'emploi des répondants au sein de l'entreprise.	70
Tableau 10 - Age des entreprises.....	70
Tableau 11 - Proportion de ventes exportées.....	72
Tableau 12 - Raisons de se développer à l'étranger.....	74
Tableau 13 - Avantages différentiels.....	78
Tableau 14 - Eléments des marchés étrangers.....	82
Tableau 15 - Raisons et/ou circonstance du choix des marchés.....	84
Tableau 16 - Degré de connaissance des formules de pénétration des marchés étrangers.....	86
Tableau 17 - Critères de sélection ayant été utilisées par les entreprises.....	88
Tableau 18 - Répartition des entreprises sur la matrice de décision.....	91
Tableau 19 - Habitudes de planification de marketing des entreprises.....	93
Tableau 20 - Importance accordée aux éléments du marketing-mix.....	96
Tableau 21 - Moyen de cueillir l'information de retour.....	101
Tableau 22 - Politiques de prix à l'étranger.....	102

Liste des tableaux (suite)

Tableau 23 - Répartition des entreprises selon la durée de séjour à l'étranger.....	106
Tableau 24 - Décideurs en relation aux éléments du marketing-mix.....	111
Tableau 25 - Fréquence d'utilisation des différentes sources d'information.....	114

Liste des figures

Figure 1 - Cadre de référence.....	17
Figure 2 - Etapes de la construction d'un plan de marketing à l'étranger.....	37
Figure 3 - Mix produit/service.....	37
Figure 4 - Matrice d'une structure organisationnelle "exportation".....	47
Figure 5 - Séquence du contrôle.....	49
Figure 6 - Stratégies de produits sur les marchés étrangers.....	98

Liste des abréviations

P.E.D.:	Pays en développement
i.e.:	C'est-à-dire
MKTG:	Marketing
P.I.B.:	Produit intérieur brut
P.M.E.:	Petites et moyennes entreprises
C.R.I.Q.:	Centre de recherche industrielle du Québec
C.U.M.:	Communauté urbaine de Montréal
N/A:	Non applicable
C.A.E.Q.:	Classification des activités économiques du Québec
B.S.Q.:	Bureau de la statistique du Québec
M.E.I.R.:	Ministère d'Expansion industrielle et régionale
M:	Million
P.E.:	Petite entreprise
Prés:	Président
Dir.:	Directeur
V.P.:	Vice-président
C.A.:	Conseil d'administration
Nb ou nbre:	Nombre
S.G.E.:	Société de gestion à l'exportation
P.D.G.:	Président directeur général
Cie(s):	Compagnies
F.M.I.:	Fond monétaire international



## Introduction

Comme nous le verrons tout au long du premier chapitre portant sur le contexte du commerce international, nous vivons une période où nos économies nationales évoluent dans un environnement très changeant. La mondialisation de l'économie fait croître les échanges internationaux et commande une grande rationalité dans la production qui se traduit entre autres par la division internationale du travail.

Notre réalité économique nationale nous laisse voir qu'il y a peu de grandes entreprises et de multinationales à contrôle canadien et/ou québécois. Bien que la plus grande partie de nos exportations soit le fait des grandes entreprises, nous pouvons présumer qu'un accroissement possible et souhaité de nos exportations passerait par les petites et moyennes entreprises (P.M.E.) qui occupent une place importante dans nos économies nationales.

Comment les P.M.E. s'acquitteront-elles de ce défi que nous leur posons? et comment pouvons-nous les aider? Nous pensons que les réponses à ces questions passent par une meilleure connaissance des comportements et des modes d'opération des P.M.E.. Notre recherche se propose donc, tout en utilisant le processus habituel des recherches scientifiques, de voir comment les P.M.E. prennent leur décision en matière de marketing international.

## Chapitre premier

### Contexte du commerce international

## 1. Introduction

Afin de préciser notre problématique de recherche, nous analyserons l'importance et les tendances du commerce mondial ainsi que ses incidences sur les économies canadienne et québécoise. Nous regarderons aussi la constitution des structures industrielles de quelques économies nationales dont celles du Canada et du Québec, afin d'y préciser la place et le rôle des P.M.E.

## 2. Importance et tendances du commerce mondial

### 2.1 Monde

Le commerce mondial a pris beaucoup d'importance depuis la II<sup>e</sup> Guerre Mondiale. Comme on peut le voir dans le tableau 1, la valeur des exportations mondiales n'a cessé de progresser entre 1950 et 1980. En effet pendant cette période elle passait de 58,7 à 1874,7 milliards de dollars E.U., soit presque 32 fois plus. Toutefois, la récession du début des années 80 a amené un recul du volume des exportations mondiales de l'ordre de 200 millions de dollars E.U. que nous n'avions pas encore fini de récupérer en 1985.

On ne connaîtra peut-être plus de période de croissance aussi rapide que celle des années 1968-77 alors qu'on avait une moyenne annuelle d'accroissement du volume mondial des exportations de 7.7% (voir le tableau 2). Aussi le volume des exportations des pays industrialisés connaît-il maintenant des variations prononcées (voir années 1981-1984 sur le tableau 2).

Tableau 1  
Exportations mondiales 1950-1985

Années	Exportations Milliards de dollars E.U.	Variation %
1950	58,7	---
1955	87,3	48,7
1960	118,1	35,2
1965	170,4	44,2
1970	286,5	68,1
1975	809,7	182,6
1980	1874,7	131,5
1985	1780,3	(0,05)

Extraits de F.M.I. (1985-1986). Statistiques financières internationales. Washington, D.C.: F.M.I. p. 108-109.

Tableau 2  
Sommaire du volume des échanges commerciaux

Changement annuel dans le volume des exportations en pourcentage	Monde	Pays industrialisés	P.E.D.
Moyenne 1968-77	7.7	8.1	5.7
1978	5.4	5.5	4.0
1979	6.5	7.0	5.0
1980	1.7	4.1	-4.0
1981	0.8	3.6	-5.7
1982	-2.3	-2.2	-8.1
1983	2.8	2.5	2.9
1984	8.7	9.3	7.1
1985	2.9	3.9	0.4
1986	3.3	2.7	3.8

Extrait de F.M.I. (1986). World Economic Outlook. Washington, D.C.: F.M.I., p.200.

Le commerce mondial se fait surtout entre pays industrialisés. Par exemple en 1981, les pays industrialisés étaient responsables pour 66.4% des exportations mondiales et 65.7% des importations mondiales (F.M.I. 1982, p. 198).

Nous assistons présentement à une rationalisation de la production mondiale qui se traduit par la division internationale du travail. Rudloff (1982) définit la division internationale du travail comme étant ce qui amène chaque pays à se spécialiser afin d'exporter les produits qu'il fabrique à meilleur compte pour importer ceux que d'autres pays peuvent lui fournir à plus bas prix. Certains changements pourraient donc survenir dans un avenir rapproché qui auraient pour effet d'améliorer la situation commerciale (voir les tableaux 2 et 3) des pays en voie de développement (P.E.D.). Encore faudra-t-il que les pays industrialisés laissent jouer les lois du marché et ne s'engagent pas dans des mesures protectionnistes, car cela aurait pour effet de réduire, voire d'annuler, les avantages des P.E.D., notamment les coûts de certains facteurs de production: matières premières et main-d'œuvre.

## 2.2 Canada

Le pourcentage des exportations dans le produit intérieur brut (P.I.B.) a connu une ascension marquée entre 1965 et 1983 (voir le tableau 4). Avec des exportations représentant plus du quart du P.I.B. canadien, on estime que les exportations canadiennes procurent du travail à 1,5 millions de canadiens soit un emploi sur cinq.

Tableau 3  
Ordre commercial international

	P.E.D.	Pays industrialisés
% population mondiale	70%	30%
% du produit total global	18.1%	81.9%
% des exportations mondiales	30%	70%

Extrait de HAQUINI, Z. (1984). Le nouvel ordre commercial international. Paris: Economica, p.2.

Les produits manufacturés représentent plus de 65% des exportations canadiennes (voir le tableau 4). Selon Rabbior (1985) la part des exportations mondiales de produits manufacturés que détient le Canada se réduit puisqu'elle était de 6% en 1970, de 4% en 1975 et qu'en 1981 on ne notait qu'un léger redressement.

Le ministère des affaires extérieures du Canada (1985) souligne l'interdépendance entre les économies canadiennes et américaines, près des trois quarts des exportations canadiennes étant destinées au marché américain.

Les statistiques des exportations canadiennes montrent une concentration. En effet, la valeur des vingt-cinq principaux produits exportés représentaient 48,4% de la valeur totale des exportations canadiennes en 1984 (voir l'annexe M).

Tableau 4  
Statistiques financières du Canada

Année	Valeur unitaire des exportations 1980= 100 (1)	<u>Exportations</u> P.I.B. (2)	<u>Produits manufacturés</u> Exportations totales (3)
1965	29,9	18,63	68,57 (1966)
1970	34,3	22,53	74,43
1975	60,0	24,84	65,52
1980	100,0	30,59	70,63
1985	114,2	25,48 (1983)	76,39

- (1) Extrait de F.M.I. (1985-86) op. cit. p. 240-241  
 (2) Extrait de Statistiques Canada (1965-86), Catalogue trimestriel 13000 Comptes Nationaux, Ottawa: Imprimeur de la Reine, Tableau II.  
 (3) Extrait de M.E.I.R. (1986), Commerce des marchandises par secteur industriel, Ottawa: M.E.I.R., p. D1-13.

Bien que la valeur unitaire des exportations canadiennes n'aie cessé d'augmenter entre 1965 et 1985 comme le montre le tableau 4, elle ne fait en cela que suivre la tendance mondiale affichée plus tôt. Compte tenu du contexte canadien précité, le Canada, s'il veut continuer d'occuper la place qu'il s'est taillée, devra rationaliser sa production et maximiser l'utilisation de ses ressources. De même un climat stimulant devra s'installer afin de promouvoir le développement d'habiletés commerciales chez les différents intervenants économiques, notamment chez les manufacturiers.

## 2.3 Québec

L'économie du Québec demeure l'une des plus ouverte du monde occidental. En effet, Blain (1986) rapporte que "de tous les pays industrialisés, seuls l'Irlande, la Belgique et les Pays-Bas ont des coefficients d'exportation plus élevés" (p. 34). Le Québec exporte près de 40% de son P.I.B. dont la moitié dans le reste du Canada, l'autre moitié dans les pays étrangers dont 70% aux E.U.

Blouin (1986) estime que les exportations du Québec procurent de l'emploi à 700 000 personnes soit un emploi sur quatre. Alix (1985) rapporte que de "1973 à 1983 la proportion des produits finis dans l'ensemble de ce que nous vendons à l'étranger est passée de 25% à 35,8%" (p. 17).

Les exportations québécoises sont encore plus concentrées que les exportations canadiennes. Ainsi, pour l'année 1984, la valeur des 25 principaux produits exportés représentait 69,6% de tous les produits québécois exportés (voir l'annexe M).

La part des exportations québécoises par rapport à celle du Canada diminue. Elle représentait respectivement 16,5%, 15,4%, 15,6%; pour les années 1983-84-85 (B.S.Q. 1983-84-85).

## 3. P.M.E. dans les économies

### 3.1 Monde

Nous avons constaté qu'un important défi se pose aux diverses



économies nationales afin de conserver, voire d'améliorer leur position sur l'échiquier du commerce mondial. Un des aspects parmi les plus importants qu'une nation doit considérer est sa structure industrielle. Dans toutes les structures industrielles du monde les P.M.E. occupent une place significative et jouent un rôle de plus en plus remarqué car elles font preuve de bonne vitalité par leurs habiletés à créer des emplois sur une base continuelle (Delacroix, 1984). Aussi la reconnaissance de l'impact des petites entreprises sur les économies nord-américaines et des pays d'Europe occidentale s'est accrue énormément durant la décade passée au point que l'année 1983 a été désignée par le Parlement de la Communauté économique européenne l'année des P.M.E. (Galbraith, 1984).

Aux Etats-Unis, aux prises avec un déficit commercial énorme et récurrent, l'attention se tourne aussi vers les P.M.E. Ainsi dès 1978 pouvait-on lire dans les revues d'affaires les plus sérieuses des affirmations telles que: "La force de l'économie dans le futur dépend largement du commerce extérieur et celui-ci doit inclure les P.M.E." (Grant, 1978, p. 7).

Certaines nations du monde ont su mettre à profit les P.M.E. et leur faire jouer un rôle économique prépondérant. Ainsi au Japon les P.M.E. interviennent pour 30 à 50% dans le revenu total de l'exportation; en République de Corée, elles sont responsables pour plus de 60% des ventes à l'étranger de chaussures et de vêtements.

Avant de passer à l'économie canadienne et québécoise, nous

allons jeter un dernier coup d'oeil sur ce qui se passe aux Etats-Unis sachant que plus d'études y ont été faites et qu'il y a une grande similarité entre nos économies.

Selon Delacroix (1984), aux Etats-Unis, les P.M.E. (revenus inférieurs à un million de dollars) représentaient, en 1979, plus de 69% des compagnies du secteur manufacturier. L'étude de Johnson et Czinkota (1985) a fait ressortir que la loi Pareto joue en ce qui a trait aux exportations. En effet, 75% des exportations est le fait de 200 grandes entreprises, le reste est assuré par plus de 20,000 compagnies surtout des P.M.E. Cette étude rapporte aussi que selon des estimations du ministère du commerce, 25 000 autres P.M.E. pourraient exporter, mais ne le font pas.

### 3.2 Canada

L'apport du secteur manufacturier canadien représentait 30,2% du P.I.B. en 1980 et les P.M.E. y contribuaient pour 29,7%. C'est donc dire qu'on peut évaluer l'importance du rôle des P.M.E. manufacturières à près de 9% du P.I.B. canadien. En 1981, le nombre d'entreprises manufacturières au Canada était de 49,383 (voir le tableau 5). Les P.M.E. représentaient 97,5% des entreprises du secteur manufacturier, leurs ventes comptaient pour 22%, leur contribution à la masse salariale 30,53% et à la valeur ajoutée 26,52%.

En 1979, la part provinciale des exportations canadiennes directes de la petite entreprise était la plus élevée en Ontario (35,9%)

Tableau 5

## Entreprises manufacturières au Canada en 1981

Répartition	Définition Ventes	Nombres	%	Ventes %	Masse salariale	Valeur ajoutée
Petites entreprises	0 - 2 millions	41837	84,7	22%	30,53%	26,5%
Moyennes entreprises	"2 - 20 millions	6310	12,8			
Grandes entreprises	" 20 millions	1236	2,5	78%	69,47%	73,48%
Total secteur manufacturier	-----	49383	100%	100%	100%	100%

Extrait de Secrétariat à la petite entreprise (1980-81 et 1983). Profil de la petite entreprise au Canada. Ottawa: M.E.I.R.

et au Québec (30,4%). Une enquête de Statistiques Canada réalisée en 1979 auprès de 11 491 entreprises manufacturières exportatrices démontre que les petites entreprises exportaient 4,5% de leurs ventes, les moyennes et les grandes entreprises exportaient respectivement 12,4% et 27,5% de leurs ventes annuelles. Bien que la contribution des petites entreprises aux exportations directes soit minime, elle devient significative lorsqu'on tient compte des exportations indirectes. Les exportations indirectes sont toutefois difficiles à évaluer et c'est pourquoi deux firmes de consultants (Era Business Consultants Ltd, B.C. et Don R. Allen & Associates Ltd, Ontario 1984-85) ont réalisé deux

analyses économiques, l'une du type micro, l'autre du type macro. Les résultats de ces analyses confirment ceux d'une analyse préliminaire réalisée par le Secrétariat à la petite entreprise, à savoir que les exportations indirectes constituaient 35,4% (ou 27,67 milliards \$) des exportations totales de marchandises de 1980, auxquelles les petites entreprises contribuaient pour un quart ou approximativement 6,76 milliards \$ (Galbraith, 1984).

### 3.3 Québec

En 1981, au Québec, trente-trois industries sur 111 étaient exclusivement composées d'établissements de moins de 200 employés. Au Québec, en 1982, les P.M.E. se trouvaient dans tous les groupes d'industries mais avec une certaine concentration puisque, dix groupes d'industries sur vingt représentaient plus de 75% de l'activité des P.M.E. du secteur manufacturier.

Selon Statistiques Canada (1982), on dénombrait 10 753 établissements manufacturiers au Québec. De ce nombre, 60% étaient considérés comme P.M.E. selon la définition qu'en donne le B.S.Q. (1984), dans son répertoire Statistiques des P.M.E. manufacturières au Québec et qui se résume ainsi "entreprise employant entre 5 et 199 employés et dont la valeur ajoutée manufacturière ne dépasse pas 6,2 millions de dollars courants en 1982" (p. 19).

Le pourcentage des employés oeuvrant dans les P.M.E. en 1982 représentait 40,26% de la main-d'oeuvre du secteur manufacturier. Les

salaires qu'elles versaient représentaient 31,9% de la masse salariale du secteur, leur part des expéditions était de 24,53% et elles contribuaient pour 26,94% de la valeur ajoutée (B.S.Q., 1984).

En 1981, il y avait 1 463 établissements exportateurs au Québec (B.S.Q., 1986). De ce nombre, 875 étaient des P.M.E. dont les expéditions à l'étranger se chiffraient à plus de 739,5 millions \$ soit 8,1% des expéditions totales du secteur manufacturier ou 9 128 772 000\$ (B.S.Q., 1984).

#### 4. Problématique

Une meilleure connaissance contextuelle du commerce international nous a permis de mieux situer la problématique macroéconomique. Nous avons vu que dans l'environnement effervescent d'aujourd'hui, il devenait impératif pour les économies nationales de rationaliser leurs productions, de maximiser l'utilisation de leurs ressources et de stimuler le développement des habiletés commerciales de leurs intervenants économiques, dont celles des manufacturiers, afin de conserver voire d'améliorer leur position sur l'échiquier du commerce mondial.

Nous en arrivons donc à transposer le tout en contexte québécois faisant l'objet de cet étude. Ainsi nous pensons que l'accroissement des exportations québécoises vers les autres pays, passe par un rôle accru des P.M.E. et notamment des P.M.E. manufacturières.

Il devient donc impératif de bien connaître d'une part les

comportements des P.M.E. et plus précisément ce qui les incite à se développer à l'étranger et d'autre part, les divers processus qu'ont suivis les P.M.E. présentement actives sur les marchés internationaux.

De telles recherches ont pour intérêt de mieux connaître les P.M.E. et leur "modus operandi" ce qui devrait permettre:

- . aux différents intervenants en matière de commerce international agissant auprès des P.M.E., dont les gouvernements, de poser des gestes plus éclairés et/ou de leur dispenser des prestations plus appropriées.
- . aux gouvernants d'élaborer au besoin des politiques d'incitation, d'aide et de soutien adéquats i.e. qui tiennent compte des besoins en évolution des P.M.E. selon le stade où elles se situent dans le processus d'internationalisation.
- . l'adaptation des formules actuelles d'intermédiaires au niveau international ou le développement et l'implantation de nouvelles formules pouvant mieux répondre aux besoins des P.M.E. manufacturières québécoises.

## Chapitre II

### Cadre de référence

## 1. Introduction

La problématique élaborée au chapitre précédent, fait ressortir que ce que nous cherchons ce sont des solutions en vue d'accroître les exportations. Une de ces solutions consiste à accroître le rôle à l'exportation des P.M.E. manufacturières.

C'est pourquoi dans ce chapitre nous ferons une analyse des écrits portant sur les comportements des entreprises lors de leur ouverture sur le marché mondial. Nous verrons plus spécifiquement le processus décisionnel en marketing international et chacune des cinq grandes décisions le composant.

## 2. Comportements des entreprises à l'exportation

De nombreuses recherches réalisées surtout depuis les années 60 portent sur les comportements des entreprises à l'exportation. On retrouve dans la figure 1 (bloc 1) une synthèse de ce qui faisait l'objet de ces études dont la plupart étaient empiriques. Ces études ont permis de faire ressortir l'impact des dimensions environnementales (surtout micro-économique) sur la propension à exporter des entreprises. Certains chercheurs ont aussi essayé de préciser les variables influençant ou expliquant la performance, le succès ou l'insuccès des entreprises exportatrices.

Il nous est difficile de rapporter et d'intégrer tous les résultats des études faites à ce jour sur les comportements à l'exporta-



Figure 1  
CADRE DE REFERENCE

VARIABLES INFLUENCANT LA PROPENSION AU DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL

Bloc 1

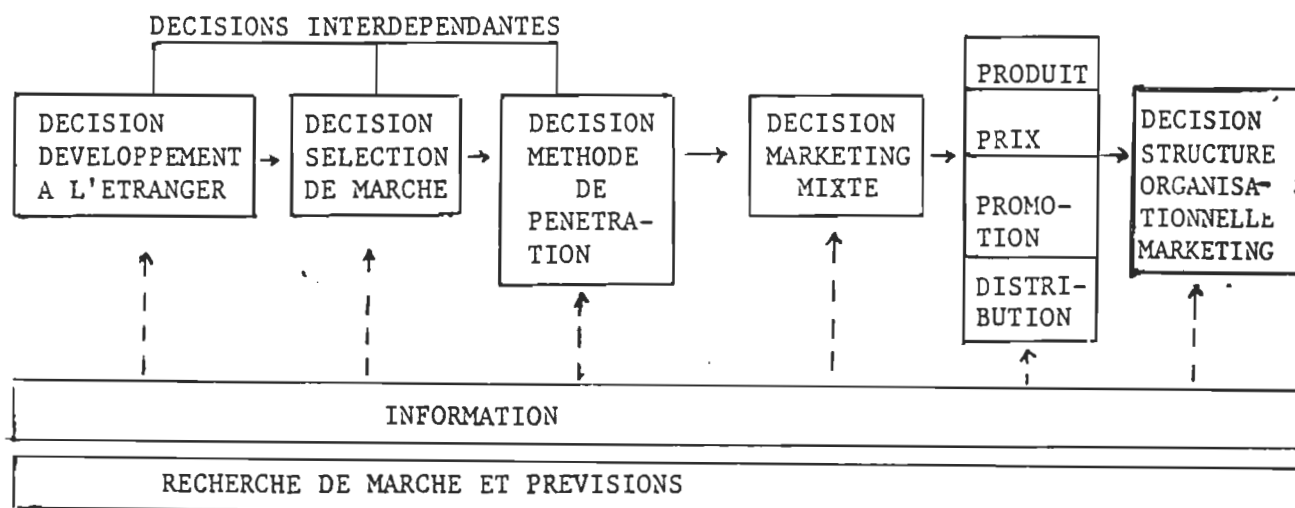
Environnement macroéconomique	Environnement microéconomique
1. Marchés étrangers	1. L'entreprise
1.1 Structures	1.1 Historique (âge, taille, croissance, profitabilité, caractéristiques d'expansion, etc.)
1.2 Les accords internationaux	1.2 Sa localisation
2. Marché domestique	1.3 Les caractéristiques et ressources fonctionnelles
2.1 Positionnement (importance, taille, compétitivité, structures)	1.3.1 Production (capacité, ligne de produits, cycle de vie, technologie, cycle de production, etc.)
2.2 Degré d'évolution de l'économie domestique	1.3.2 Finance (capacité et disponibilité, etc.)
2.2.1 Politiques fiscales, monétaires, tarifaires	1.3.3 R & D (obtention de brevet, amélioration et/ou création de produit, etc.)
2.2.2 Programmes et services pour l'exportation	1.3.4 Marketing (structure, plan stratégique, capacité de cueillir, traiter, utiliser l'information, etc.)
2.2.3 Structure industrielle	1.3.5 Personnel
3. Secteur industriel	1.3.5.1 Disponibilité des ressources, habiletés, formation, etc.
3.1 Importance relative dans structure industrielle nationale et régionale	1.3.5.2 Dirigeants et/ou équipe de direction (caractéristiques: langues parlées, style cognitif, lieu d'origine, perception du risque, scolarisation, etc.; motivation, orientation, aspirations, attentes i.e. profits, croissance, etc.)
3.2 Concentration et dimension des entreprises	
3.3 Facteurs de l'industrie	
3.3.1 Protection (tarifaire, non-tarifaire) et subventions	
3.3.2 Demande - cycle de production - technologie	

PROCESSUS DECISIONNEL EN MARKETING INTERNATIONAL

Bloc 2

QUI DECIDE (LIEU DE CONTROLE)

Les cinq décisions majeures en marketing international



tion des entreprises, puisque comme le rapporte Bilkey (1978) dans son essai d'intégration de 43 études provenant de onze pays différents, aucun modèle commun n'a été développé pour intégrer les divers résultats empiriques. Toujours selon Bilkey (1978), l'éparpillement et la difficulté d'obtention de ces études fait que peu d'analystes connaissent plus qu'une partie de ce qui a été écrit" (p. 33). Dans les études plus récentes (Ditchtl, 1984; Kleinschmidt, 1983; Reid, 1981), les chercheurs suite à l'analyse des écrits (au-delà de 60 études) déplorent le fait que les recherches existantes soient fragmentées et non programmées de sorte qu'elles n'apportent que des aperçus obtenus par hasard; ils déplorent aussi un manque de développement de concepts fondamentaux.

Nous n'essaierons donc pas de rappeler davantage tout le contenu de ces recherches aux résultats disparates, mais nous y ferons parfois référence au cours de notre recherche.

Nous enchaînons avec ce qui constitue une suite logique à l'étude des comportements influençant la propension des entreprises à exporter i.e. le processus décisionnel en marketing international que l'on retrouve schématisé dans la figure 1 (bloc 2).

### 3. Processus décisionnel en marketing international

#### 3.1 Introduction

Depuis la seconde Guerre Mondiale, une quantité substantielle de matériel a été publiée sur les pratiques de marketing des entreprises au niveau international ainsi que sur leurs performances sur les marchés

étrangers. Malheureusement si nous portons un regard critique nous en arrivons aux mêmes conclusions qu'Ederner (1984):

"La plupart des études ne sont pas basées sur les résultats des recherches antérieures, elles sont plutôt des tentatives autonomes. Aussi y a-t-il une absence de concepts et de cadres théoriques ainsi qu'un manque d'hypothèses dérivées de ces cadres guidant la recherche."  
(p. 337)

De plus, Erderner (1984) souligne qu'il y a eu un manque flagrant de recherches portant sur le processus décisionnel en marketing international\*, spécialement au niveau micro (dirigeant individuel).

Vu ce manque déplorable d'intégration des résultats d'études scientifiques en marketing international et étant donné qu'à notre connaissance aucune étude englobant tout le processus décisionnel en marketing international n'ait été réalisée\*\*, nous élaborerons le cadre de référence du processus décisionnel en marketing international à partir des ouvrages.

Le processus décisionnel en marketing international pourrait être défini comme étant l'ensemble des décisions administratives échelonnées dans le temps, auquel sont confrontés les organes de décision d'une entreprise désirant explorer les marchés extérieurs.

---

\* Nous soulignons.

\*\* On retrouve des études effectuées sur chaque élément du marketing-mix. Kaynak en a fait une revue bibliographique dans son livre. Celle-ci est reproduite en annexe L.

Plusieurs ouvrages ne traitent que de certaines étapes du processus décisionnel en marketing international alors que d'autres le font de façon séquentielle et complète. Parmi ces derniers, Walsh (1981) a le mérite de le présenter sous forme de schéma (voir la figure 1, bloc 2) en faisant ressortir les cinq décisions majeures:

- A) La décision de vendre à l'étranger, i.e. la décision initiale ou fondamentale de vendre (prendre de l'expansion) à l'étranger.
- B) La décision relative à la sélection de marché(s), i.e. déterminer le(s) marché(s) à pénétrer.
- C) La décision relative à la façon de pénétrer le(s) marché(s), i.e. déterminer la (les) méthode(s) la (les) plus appropriée(s) pour pénétrer ce(s) marché(s) (exporter, émettre une licence, produire à l'étranger, etc.).
- D) La décision relative au marketing-mix, i.e. la planification et l'implantation d'un marketing-mix approprié à l'environnement de marché.
- E) La décision relative à l'organisation, i.e. déterminer les structures organisationnelles appropriées.

Il est à souligner, comme on peut le voir sur le schéma, que toutes ces décisions doivent être basées sur de l'information dont une partie sera obtenue par des recherches de marchés et l'établissement de prévisions.

Dans les cinq sous-sections suivantes, nous allons approfondir chacune des étapes du processus décisionnel en marketing international.

Nous ferons ressortir les éléments structurant et les principales dimensions soutenant chacune des cinq décisions majeures du processus.

### 3.2 Décision de se développer à l'international

#### 3.2.1 Raisons pour aller à l'international

La décision de se développer au niveau international est logiquement basée sur les opportunités s'offrant à l'entreprise sur les marchés extérieurs. Ces opportunités devront dépasser celles du marché intérieur ne serait-ce que pour compenser les risques et incertitudes des opérations.

De plus, l'entreprise voulant se développer internationalement devra considérer si elle a les ressources managérielles, financières et autres disponibles.

Parmi les raisons les plus souvent mentionnées dans la littérature pour se développer au niveau international, on retrouve:

- un meilleur profit (marge plus élevée et/ou volume vente)
- une économie d'échelle (coût de production, de R & D)
- un allongement du cycle de produit
- une façon de pallier aux fluctuations saisonnières et/ou cycliques
- la diversification du risque
- la vente de produit désuet
- l'amélioration de l'image de la compagnie
- le défi concurrentiel
- la saturation du marché domestique
- la réception de commande non sollicitée
- un excédent de liquidité
- une meilleure utilisation des ressources

### 3.2.2 Analyse et diagnostic de l'entreprise

#### 3.2.2.1 Processus de planification

Selon Robert (1982) "la planification consiste à déterminer des objectifs précis et à mettre en oeuvre les moyens propres à les atteindre dans les délais prévus" (p.1452). La planification s'inscrit dans un processus continu et réitératif au cours duquel on se doit de revoir et d'adapter les stratégies, tactiques, voire les buts.

Pour bien planifier il est essentiel d'avoir une image claire de la situation actuelle. Ainsi pour Terspra (1983) l'analyse de la situation est le prélude à la planification et constitue la première étape de ce processus. De plus elle permet d'identifier les meilleurs moyens pour progresser vers la situation future désirée décrite par les buts ou objectifs. Walsh (1981) insiste sur "la nécessité pour un vendeur international de planifier logiquement, étape par étape, avec un oeil sur la situation actuelle et l'autre sur les implications possibles de ses actions" (p. 9).

Il est fait mention dans la littérature d'outils permettant aux exportateurs de procéder à une analyse de la situation actuelle. Nous les verrons dans la section suivante.

### 3.2.2.2 Diagnostic-exportation, pronostic-exportation

#### Définition:

Le diagnostic-exportation est un exercice visant une évaluation interne de l'entreprise pour identifier ses forces et ses faiblesses afin de déterminer si elle est en mesure ou non de s'attaquer à ce nouveau type d'activité (l'exportation) et de cerner les dimensions vulnérables de l'entreprise en vue d'y remédier (Denis, 1984, p. 63).

Sabine Urban pour sa part enrichit ce rôle du diagnostic en le faisant porter à la fois sur les performances (résultats) "variables dépendantes" et sur les causes agissantes (politiques, qualité, capacité, etc) "variables explicatives".

Les variables dépendantes déterminent les ressources immédiatement disponibles pour soutenir l'effort d'exportation, les variables explicatives conditionnent le renouvellement et l'accroissement de ces ressources (humaines, matérielles, financières) (Urban, 1979, p. 65).

Cet enrichissement ou nuance apporté à la définition du diagnostic lui permet d'échapper en partie à la critique de De Leersnyder (1982) qui voit dans ces méthodes d'analyse beaucoup de défauts dont ceux d'être standardisées, trop succinctes donc non fiables ou trop complexes et peu concluantes, trop statiques, trop normatives, abusivement rationnelles et machinéennes, et de négliger les facteurs d'environnement essentiels en la matière.

C'est pourquoi De Leersnyder propose une approche qu'il dénomme "pronostic-exportation" et qu'il définit ainsi:

C'est le processus par lequel on évalue le potentiel d'exportation défini par la capacité de concurrencer, la capacité d'affronter les risques de l'exportation et la capacité de gérer l'activité exportatrice (p. 40).

Selon nous, cette approche n'amène rien de vraiment nouveau, si ce n'est le souci d'opérationnaliser ou de dynamiser les résultats du diagnostic d'entreprise qui pourraient autrement rester statiques quoique nous estimons qu'une entreprise ne procède pas à un diagnostic simplement pour la forme.

#### Utilité:

Un des apports de cet exercice (diagnostic et/ou pronostic) est de faire ressortir les avantages distinctifs d'une entreprise sur ses concurrents. De plus, l'analyse des forces et faiblesses de l'entreprise l'oblige à tenir compte de la flexibilité dont elle est capable pour modifier son organisation et son activité en fonction des changements imposés par l'environnement nouveau. (Urban, 1979).

Finalement, ces outils peuvent sauver beaucoup d'énergie et occasionner des économies substantielles car rien n'est plus néfaste que de se lancer à l'aveuglette dans des opérations sur les marchés étrangers qui ne pourront être maintenues (De Lentdecker, 1984). De même Terspra (1983) parlant des coûts occasionnés par la planification dit qu'ils sont minimes comparativement aux coûts d'opération sur les marchés étrangers. De plus, les coûts de planification se comparent au coût d'une assurance contre les erreurs ou les opportunités manquées sur



les marchés.

### 3.2.3 Objectifs

Toute entreprise est rationnellement organisée pour l'atteinte de certains buts et elle doit établir des objectifs et organiser ses ressources de façon à les atteindre. Downing (1971) regroupe les objectifs en trois catégories: profitabilité, croissance et survie.

L'objectif de développement à l'étranger d'une entreprise devrait n'être qu'un élément dans la stratégie de développement globale de l'entreprise. Aussi devrions-nous voir une certaine harmonisation entre les objectifs concernant les marchés internationaux et ceux pour le marché national.

L'absence d'objectifs pour les marchés étrangers est encore plus dangereuse qu'un manque d'harmonisation. En effet, "le manque d'objectifs clairs a amené des entreprises à se lancer sur des marchés étrangers prometteurs pour ensuite se rendre compte que ces activités étaient en conflit et contraire avec les objectifs premiers de l'entreprise" (Caetora et Hess, 1983, p. 530).

Le succès ou l'échec sur des marchés étrangers peut être fonction des objectifs poursuivis. Quelques compagnies entrent parfois sur des marchés en se disant que si ce n'est pas profitable elles n'auront qu'à se retirer (objectif de profitabilité à court terme); c'est là une approche qui ne rapporte que très rarement. En effet,

habituellement, le succès sur ces marchés requiert une action à long terme et un niveau d'implication correspondant (ressources affectées).

### 3.3 Décision relative à la sélection de marché

#### 3.3.1 Introduction

Selon Walsh (1981), il y a trois stratégies de marketing qui s'offrent aux entreprises se développant à l'étranger, soient:

- a) le marketing indifférencié (produit standard, programme de marketing standard, minimisant les coûts de production et de marketing);
- b) le marketing différencié (identification de segment de marché, modification des produits et des programmes marketing pour s'y adapter impliquant des coûts plus élevés qu'on espère récupérer par l'accroissement des ventes);
- c) le marketing concentré (concentration des efforts de marketing sur un ou quelques segments qui sont les plus prometteurs, adaptation des produits et programme de marketing à ce(s) segment(s) pour en maximiser l'exploitation).

Toujours selon cet auteur, les deux premières stratégies impliquent qu'une entreprise puisse exploiter tout ou en grande partie le marché mondial, ce qui est le lot surtout des grandes firmes multina-

tionales. C'est pourquoi il énonce:

"Que règle générale, il peut être dit qu'au niveau international, la plupart des entreprises feraient bien d'adapter une stratégie de concentration sur un nombre limité de marchés. Le champ est trop vaste, et les ressources de la plupart des compagnies trop limitées pour permettre une autre approche" (Walsh, 1981, p. 12).

Cette assertion est appuyée par de nombreux auteurs qui, comme lui, démontrent qu'il faille procéder à une sélection de marchés et ceci non de façon hasardeuse et arbitraire, mais par une évaluation des faits, i.e. par des méthodes rigoureuses et des études ou recherches de marchés.

### 3.3.2 Méthodes d'évaluation et de sélection de marchés

Afin d'évaluer et de sélectionner les marchés, les entreprises doivent bien connaître ces marchés et l'acquisition de telles connaissances passe par la collecte, le traitement et l'analyse de l'information.

Ce processus informationnel peut s'avérer coûteux, c'est pourquoi Fayerweather (1970) nous rappelle "qu'il y a toujours un point au-delà duquel les dépenses engendrées pour la recherche excèdent le gain potentiel d'une meilleure décision" (p. 93). Aussi faudra-t-il, au début de chaque étude, définir soigneusement l'objectif visé et décider en conséquence du genre d'informations devant être réunies.

Lors de la réalisation d'une étude des marchés extérieurs, on

recueille d'abord de l'information générale que l'on raffine par la suite. En effet, dans un premier temps, l'entreprise amasse de l'information par des recherches bibliographiques et autres, ce qui constitue les données secondaires habituellement faciles à obtenir et à traiter; puis, dans un deuxième temps, elle s'attaque à la recherche d'information plus approfondie ce qui constitue les données primaires s'obtenant par des contacts directs et/ou par une prospection sur place (marchés étrangers), ce qui en fait des données plus coûteuses à obtenir.

Les données secondaires répondent surtout à la question concernant la taille du marché. Elles aident à déterminer le marché potentiel de l'entreprise et à établir des priorités. Les données primaires répondent à la question concernant la nature du marché et aident à déterminer les tâches de marketing appropriées (Terspra, 1983, p. 55).

De Bruyne (1966) décrit bien ce que l'on retrouve dans ces études des marchés extérieurs:

"Partant d'un aperçu global sur les économies des pays étrangers et sur leurs conditions d'entrée, en vue d'orienter une sélection initiale, elle explore ensuite le marché d'une industrie et d'un produit déterminés afin d'évaluer et de prévoir son pouvoir d'absorption. Examinant les facteurs déterminants de la demande, au point de vue quantitatif et qualitatif, de manière à dégager toutes les caractéristiques propres du marché, elle s'efforce, enfin de définir la part de marché revenant à l'entreprise individuelle et de jauger sa capacité concurrentielle" (p. 15).

Certains outils d'évaluation et de sélection, notamment la

grille d'évaluation du potentiel des ventes élaborée par Larouche (Annexe A) se conforment assez bien à la description de De Bruyne. Walvoord (1981) a, pour sa part, élaboré un modèle de sélection des marchés étrangers (Annexe B) qui consiste en un processus de filtration à quatre étapes et qu'il décrit ainsi:

"Ce processus implique une recherche au niveau macro, du raffinement, une recherche au niveau micro, et finalement, un classement priorisant les pays offrant les retombées les plus immédiates pour l'entreprise... le processus de filtration est réitératif en ce sens que nous continuons d'examiner les divers facteurs à la lumière de la nouvelle information. L'analyse de chaque élément de la recherche doit être plus ou moins poussée selon les ressources financières disponibles de l'entreprise, selon le volume potentiel d'exportation ainsi que selon le degré de risque que l'entreprise peut se permettre" (Walvoord, 1981, p. 31).

De Leersnyder (1982) mentionne en plus des méthodes de sélection de marchés, les méthodes fondées sur les choix stratégiques. Parmi les méthodes de sélection de marché, il distingue celles fondées sur l'évaluation du potentiel de marché (demande intérieure, demande internationale) et celles fondées sur la similitude de marché (profils de marchés). Il reproche aux méthodes de sélection de marchés le fait d'être strictement quantitatives, de mal mesurer les conditions d'accessibilité, de ne fixer aucun horizon de temps, de ne pas tenir compte du mode de pénétration et enfin d'être trop globales. De Leersnyder souligne la pertinence des méthodes fondées sur les choix stratégiques parce qu'elles intègrent des données relatives à l'entreprise notamment ses vecteurs de croissance (pays, produits, segments de marché).

Effectivement l'internationalisation de l'entreprise n'est qu'un choix parmi trois options, les autres étant la diversification et l'approfondissement du marché national. A ce choix stratégique vient s'ajouter deux autres types de décisions soient: déterminer le rythme et l'ordre de priorité dans le développement, et fixer des objectifs de concurrence (stratégie offensive ou défensive).

Comme on peut le voir, la décision relative au choix de(s) marché(s) est complexe et nécessite un investissement approprié des ressources de l'entreprise à cause de l'importance stratégique qu'elle revêt. Comme le montre la figure 1 (Bloc 2) illustrant le processus décisionnel en marketing international, cette décision est interdépendante de celle d'aller à l'étranger analysée dans la section précédente et de la décision relative au mode de pénétration de(s) marché(s) étranger(s) que nous allons maintenant analyser.

### 3.4 Décision relative à la méthode de pénétration de(s) marché(s) étranger(s)

#### 3.4.1 Introduction

En assumant que l'entreprise a pris la décision de se développer à l'étranger et qu'elle a sélectionné les marchés sur lesquels elle veut vendre, l'entreprise se demande maintenant comment elle atteindra les dits marchés. Le nombre de possibilités est assez vaste pour que presque toute entreprise puisse trouver un moyen approprié de les atteindre.

Nous ne saurions trop insister sur l'importance du choix de la méthode de pénétration des marchés, car "c'est l'une des décisions les plus critiques en marketing international. Ceci est particulièrement vrai parce qu'il s'agit d'une "macrodécision" (Terspra, 1983, p. 319).

Walsh (1981) cite quatre raisons démontrant cette importance: le canal de distribution retenu affectera presque toutes les autres décisions de marketing; cette décision engage l'entreprise à long terme avec d'autres partenaires (difficultés de changer les termes du contrat); la possibilité de conflit d'intérêt entre le fabricant et l'intermédiaire (volume-profit); une perte de contrôle sur ses marchés pour le fabricant utilisant les services d'intermédiaires.

#### 3.4.2 Différentes méthodes de pénétration des marchés étrangers

La structure d'un système de distribution à l'étranger peut être caractérisée par la longueur des circuits (Urban, 1979) par l'ampleur de l'engagement et le degré de contrôle en découlant (voir tableau de DeLeersnyder à l'annexe C) par les flux requis selon le niveau d'implication (voir tableau de Reijo Luostarinen à l'annexe D).

On peut regrouper les diverses formules s'offrant aux entreprises voulant pénétrer les marchés internationaux en quatre méthodes:

- A) L'exportation directe i.e. la vente à un client à l'étranger qui peut être l'utilisateur final ou un intermédiaire.

- B) L'exportation indirecte i.e. la vente à des intermédiaires situés dans le marché intérieur, qui à leur tour revendront à des clients à l'étranger.
- C) La fabrication à l'étranger sur une base de co-entreprise ou à propriété entière.
- D) "Les options mixtes", il s'agit de formes de commercialisation combinant partiellement certaines caractéristiques dominantes à la fois des filières d'exportation directes et des circuits indirects. (Urban, 1979).

Nous ne nous attardons pas à relever toutes les diverses formules existantes car elles sont nombreuses et revêtent différentes modalités et appellations selon les pays. Nous relevons cependant une formule qui nous apparaît intéressante et qui se rattache à B) l'exportation indirecte: La société de gestion à l'exportation (S.G.E.).

#### Définition

Ce sont des sociétés de service indépendantes oeuvrant auprès de plusieurs P.M.E. manufacturières pour lesquelles elles assurent en partie ou en totalité, le développement (prospection de marché) et la gestion des exportations en se substituant ou en s'adjoignant à leur service d'exportation.

La S.G.E. est une formule d'exportation indirecte inexistante au Québec, mais fort bien connue et même prônée par des organismes gouvernementaux comme le "Department of Commerce" des Etats-Unis (1981) et le Centre Français de Commerce Extérieur (1985). En effet, on la



retrouve dans la littérature américaine sous l'appellation "Export Managment Companies" (E.M.C.) ainsi que dans la littérature anglaise sous l'appellation "Specialist Export Management".

Pour une meilleure connaissance de ce qu'est une S.G.E. nous vous proposons la lecture de la dernière partie du questionnaire fourni à l'annexe H dans laquelle vous retrouverez une liste des caractéristiques ainsi que des avantages et inconvénients pouvant résulter de l'utilisation d'une telle formule.

Afin d'éviter toute méprise nous tenons à mentionner qu'il existe deux types de E.M.C. aux Etats-Unis soit le type "négociant" qui ressemble beaucoup au rôle joué par les sociétés de commerce extérieur, et le type "agent ou service exportation" que nous avons défini plus haut et qui s'apparente au concept français de S.G.E. Ce dernier sera le seul en cause tout au long de cette recherche.

#### 3.4.3 Choix d'une forme de présence à l'étranger

On a vu que la décision relative à la méthode de pénétration des marchés étrangers était stratégique à cause des sommes en jeux, du peu de réversibilité du choix (coût, faisabilité légale) et des nombreuses implications sur le fonctionnement de l'entreprise à court, moyen et long terme. Aussi, une entreprise désirant arrêter un choix éclairé devra-t-elle tenir compte de différents facteurs qui lui sont particuliers ou qui relèvent de l'industrie à laquelle elle appartient, par exemple: les objectifs de la compagnie à l'étranger; la taille de l'entreprise (actifs-ventes); la gamme de produits et leur nature

(industriel, de consommation, contenu technologique); la concurrence à l'étranger; l'expérience acquise sur d'autres marchés; l'image que l'entreprise entend présenter; la situation financière de l'entreprise; l'organisation de la firme, son aptitude à déléguer, ses ressources humaines disponibles et pouvant être affectées à la nouvelle mission envisagée (Caetora & Hess, 1983; Walsh, 1981; Terspra, 1983).

Ces mêmes auteurs citent d'autres critères plus généraux et indépendants de l'entreprise et de ses produits, qui doivent être pris en considération: la disponibilité des canaux de distribution, leur capacité, leur volume; le volume des ventes espéré ou taille du marché; les coûts d'opération, l'investissement nécessaire; le personnel requis; le niveau de risque; le niveau de contrôle; la flexibilité; les contrôles imposés, obligations légales et fiscales, contraintes douanières; la situation géographique du pays et le coût du transport et communications; et habitudes de la clientèle, ses exigences, sa localisation; le nombre de marché visé; la qualité de couverture du marché; l'information de rentabilité possible; les compétences administratives requises, le niveau d'exposition aux problèmes de l'étranger.

#### 3.4.4 Modèles décisionnels

Pour limiter les risques impliqués par la prise de décision, on doit procéder objectivement à une analyse aussi raffinée que possible des différentes dimensions pertinentes aux engagements à prendre. Les techniques complexes de la recherche opérationnelle restent l'apanage d'un nombre restreint d'entreprises. Les petites ou moyennes entrepri-

ses utilisent davantage des grilles de réflexion et de sélection plus simples pour déterminer la nature des canaux de vente à retenir et leur nombre.

Par exemple, "la méthode des 'check-list' qui consiste en un éventail de questions que l'on doit se poser en ce qui concerne les voies d'accès" (Schoette, 1983, p. 70) ou encore "qui répertorie différentes contraintes et pondère selon chaque cas particulier les critères décisionnels" (Urban, 1979, p. 199). On retrouve en annexes E, F et G trois exemples d'aide à la décision sous forme de matrice, grille et "check-list".

Nous allons maintenant voir comment la décision relative à la méthode de pénétration de marché, partie intégrante de la stratégie de marketing, influence les quatre éléments du marketing-mix pour les marchés sélectionnés.

### 3.5 Décision relative au marketing-mix

#### 3.5.1 Introduction

Afin de s'assurer un développement continu des ventes à l'étranger, une entreprise doit être préalablement bien organisée. La continuité dans les résultats et leurs qualités est fonction de la bonne planification des opérations internationales (Gauthier, 1982). C'est pourquoi une stratégie de marketing doit être élaborée afin de réaliser les objectifs de l'entreprise tout en tenant compte de l'environnement i.e. les marchés étrangers et leurs structures. Pour ce faire les composantes du marketing-mix (produit, prix, promotion et distribution) doivent être revues, évaluées et adaptées aux exigences du (des)

marché(s) visé(s) (Panet-Raymond, 1984; Thorelli, 1973). Nous consacrons les sections suivantes à voir les implications d'une telle démarche.

### 3.5.2 Plan de marketing

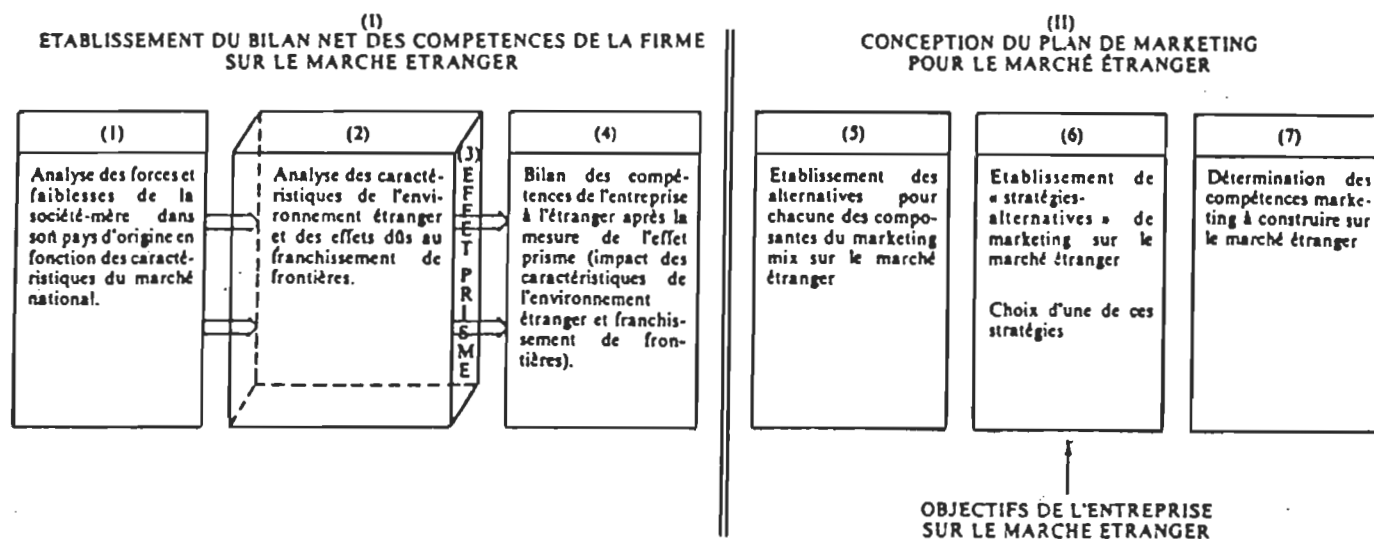
Le marketing international commande une approche différente de celle du marketing national (Arorce & Stoner, 1983). Alors, comment concilier les différences tout en profitant des ressemblances de ces marchés lorsqu'on veut élaborer un plan de marketing? Deux professeurs français (Ghertman & Leersnyder, 1976) proposent une technique prescriptive ou méthode d'approche qui consiste à effectuer séquentiellement les six étapes indiquées dans la figure 2. Dans un premier temps ils proposent de faire un bilan des compétences que l'entreprise peut transférer sur le marché étranger, puis dans un deuxième temps d'élaborer un plan de marketing permettant le transfert des habiletés pertinentes développées sur le marché national et le développement d'habiletés spécifiques requises par le marché étranger.

### 3.5.3 Elements et/ou dimensions "produit" pour les marchés internationaux

Du point de vue marketing, un produit est l'utilité totale qu'un acheteur reçoit. Cette utilité totale inclut toutes les satisfactions i.e. un produit tangible, les services qui l'accompagnent et les bénéfices que l'acheteur entend en retirer (Walsh, 1981). De même Kahler et Kramer (1977) ont une vision globale de ce que constitue un produit. C'est ce qui est illustré à la figure 3. On remarque qu'ils

Figure 2

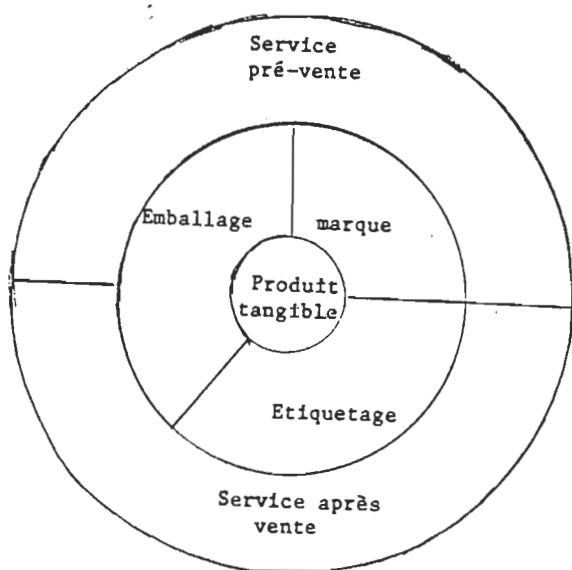
Etapes de la construction  
d'un plan de marketing pour l'étranger



Extrait de De Leersnyder (1982) Marketing International, Paris: Dalloz, p. 167

Figure 3

Mix-produit/service



Satisfaction potentielle:

(Produit tangible + Marque + Emballage +  
Etiquetage + Services)

Promotion + Distribution + Prix

Extrait de: Kahler & Kramer (1977), International Marketing, Cincinnati: S.W.P. p.221

adjoignent à la notion de produit-service celle de satisfaction potentielle; celle-ci est fonction de plusieurs éléments que nous retrouvons dans la formule mentionnée à la figure 3.

Un manufacturier désirant vendre à l'étranger devra élaborer une politique de produit. Selon Walsh (1981) une telle politique consiste essentiellement en la modification des produits existants; le développement et l'introduction de nouveaux produits; l'élimination planifiée de ceux ayant échoué.

La politique de produit devrait aussi répondre à de nombreuses questions telles que: Quel(s) produit(s) vendre à l'étranger? (un seul, toute la gamme, les produits traditionnels, les produits nouveaux, etc.); comment les évaluer ainsi que leurs potentiels sur les marchés extérieurs? (avantages distinctifs, prix, qualité, design, supériorité technique, etc.); jusqu'à quel point devront-ils être adaptés et/ou modifiés afin de les vendre à l'étranger? (coûts/bénéfices); est-ce qu'un service après vente est souhaitable?; offre-t-on une garantie?, quels seront l'emballage, l'étiquetage et la marque de commerce sous laquelle on vendra le(s) produit(s)?; quelles sont les tendances de(s) marché(s) pour ce(s) produit(s) (croissance, déclin, cyclique, etc.)?

#### 3.5.4 Éléments et/ou dimensions "distribution" pour les marchés internationaux

La distribution à l'étranger comprend deux dimensions: la première est la sélection des meilleures méthodes de pénétration des marchés étrangers; la deuxième est la gérance ou l'animation d'un réseau

de vente à l'extérieur du pays. La première dimension ayant été exposée à la section 3.4, nous nous attardons seulement à la seconde.

Les entreprises ayant choisi une méthode indirecte de pénétration des marchés étrangers n'ont pas à gérer la distribution sur ces marchés, celle-ci étant la responsabilité des intermédiaires. Il peut en être de même pour certaines entreprises faisant de l'exportation directe, mais à un degré moindre. Dans tous ces cas, les plus grandes responsabilités qui incombent à l'entreprise, sont d'identifier, d'évaluer, de sélectionner, de motiver et d'assister adéquatement les intermédiaires afin de maximiser les ventes et l'expansion sur les marchés internationaux.

La première étape, dans la gestion d'un réseau de distribution à l'étranger, est d'identifier les objectifs de l'entreprise dans ce marché, puis de préciser les tâches spécifiques que devra accomplir le réseau ou canal, pour finalement essayer de marier la description des tâches avec les capacités du réseau. Le responsable de la distribution à ce niveau devra être conscient des paramètres environnementaux qui influencent la distribution:

"Quelques uns des éléments dont on doit tenir compte sont la nature des commerces de gros et de détail, la législation affectant la distribution, l'infrastructure du pays en ce qui a trait à l'entreposage et les transports" (Terspra, 1983, p. 374).

Un dernier aspect devant être mentionné est celui de la logistique. La définition qu'en donne Robert McGarrah (1966, voir Terspra, 1983) permet d'en faire ressortir toutes les dimensions

impliquées:

"La logistique touche toutes les activités concernant le choix de la quantité, du temps, de la location des facilités requises, ou des matériaux et produits devant être entreposés ou déplacés à travers une organisation, à partir des fournisseurs jusqu'aux clients sur tous les marchés desservis" (p. 395).

### 3.5.5 Éléments et/ou dimensions "promotion-publicité" sur les marchés internationaux

#### 3.5.5.1 Introduction

Selon Terspra (1983) la promotion est la communication de l'entreprise avec un public varié dans le but d'informer et d'influencer les attitudes et les comportements. Il inclut la publicité, les relations publiques, la vente personnalisée et la promotion des ventes parmi les éléments constitutifs de la promotion (communication) en marketing international. Nous aborderons donc chacun de ces quatre éléments.

#### 3.5.5.2 Publicité

On définit la publicité comme n'importe quelle forme payée de présentation non-personnelle et de promotion d'idées, de produits ou de services par un publicitaire identifié (Walsh, 1981).

Les contraintes sur les programmes de publicité sont de deux natures: celles amenées par l'environnement international (différences de langage, contrôles gouvernementaux, disponibilité des médias et des agences, etc.) et celles dues à la situation interne de l'entreprise



désirant développer des campagnes pour chaque marché et d'en assurer une bonne coordination (sélection d'une agence, choix du message et du médias, budget, évaluation, etc.).

### 3.5.5.3 Vente personnalisée

Mise à part, la publicité, la vente personnalisée est un outil promotionnel majeur.

"La vente personnalisée est étroitement liée aux particularités de marché local. C'est pourquoi la gestion de l'équipe de vente est décentralisée ... néanmoins le fabricant devra contribuer aux différents aspects de la gestion de l'équipe de vente (recrutement, sélection, formation, motivation, rémunération, évaluation, contrôle)" (Terspra, 1983, p. 470).

### 3.5.5.4 Promotion des ventes

Walsh (1981) définit la promotion des ventes comme étant les

"activités de marketing, autre que la vente personnalisée, la publicité et les relations publiques, qui stimulent les achats du consommateur et où l'efficacité du détaillant tel que les démonstrations, les expositions, catalogues, films, timbres, coupons concours, échantillon gratuit, primes, etc." (p. 129).

Une entreprise voulant faire de la promotion des ventes pourrait être confrontée à des contraintes économiques, légales, culturelles propres à chacun des marchés.

Une difficulté pour l'entreprise consiste dans le dosage de l'emploi de cette forme de promotion par rapport aux autres formes

(budget) et à l'évaluation de son efficacité relative.

#### 3.5.5.5 Relations publiques

Les relations publiques se définissent comme suit:

"Stimulation non personnelle de la demande pour un produit ou un service en les mettant en évidence par des nouvelles significatives dans un médium publié ou en obtenant une présentation favorable à la radio, à la télévision ou sur scène sans qu'il y ait eu paiement par le publicitaire" (Walsh, 1981, p. 129).

Terspra (1983) précise que le rôle des relations publiques est de se familiariser avec les publics variés de l'entreprise sur les différents marchés. Les relations publiques commencent donc avec l'intelligence marketing. Bien que les relations publiques soient importantes pour le marketing, ces deux fonctions devraient être organisationnellement séparées parce qu'elles ne répondant pas à un même horizon temporel.

#### 3.5.5.6 Autres formes de promotion internationale

Parmi les autres formes de promotion internationale on retrouve: l'assistance gouvernementale à l'industrie (missions commerciales, les centres d'exposition permanent à l'étranger, les participations subventionnées à des foires commerciales, les programmes spéciaux, les séminaires et symposiums, etc.); les expositions en magasins à l'étranger; les pots-de-vin, etc.

### 3.5.6 Eléments et/ou dimensions "prix" pour les marchés internationaux

En matière de politique des prix Walsh (1981) considère trois approches: celle orientée vers la compétition, celle orientée vers les coûts, celle orientée vers la demande.

La nature des objectifs à long terme d'une entreprise (profitabilité, croissance, survie) influence les approches à court terme. Ceux-ci peuvent influencer le choix de la stratégie de prix à pratiquer, qui se traduit par l'adoption soit d'une stratégie de pénétration, soit d'une stratégie d'écrémage de marché, soit d'une stratégie de recouvrement rapide, soit d'une stratégie assurant un taux de retour sur investissement satisfaisant. En plus des objectifs de l'entreprise, d'autres variables viennent influencer la fixation des prix sur les marchés étrangers, notamment: les coûts de transport, de marketing et de production; la demande; la compétition; les gouvernements; les taxes et les douanes; l'inflation; la ligne de produits; les canaux de distribution; le marketing-mix.

Une entreprise devra déterminer si elle standardise ou différencie ses prix de vente dans les différents pays. Une entreprise qui travaille avec un intermédiaire, lui abandonne une bonne partie de la responsabilité en matière de fixation des prix.

Lors de la fixation du prix à l'exportation il faut éviter d'imputer certains coûts pertinents aux opérations nationales (publicité, financement de la marchandise, coût d'entreposage, etc.) tout en n'oubliant pas d'inclure ceux pertinents à l'exportation (transport,

frais de douanes, assurances, taux de change, etc.)

Concernant les prix de transfert, i.e. le prix des biens vendus entre les compagnies d'une même famille, nous ne ferons que mentionner que leur fixation a une incidence financière stratégique pour les compagnies et que les gouvernements y portent grande attention pour minimiser leurs pertes fiscales.

### 3.5.7 Conclusion

Maintenant que nous connaissons les nombreuses dimensions des différents éléments du marketing-mix et que nous sommes conscients de la nécessité de planifier et d'élaborer un plan de marketing, nous allons, dans la section suivante, voir comment l'organisation, la coordination et le contrôle des activités internationales devraient être assurés au sein d'une entreprise.

## 3.6 Décision relative à l'organisation

### 3.6.1 Organisation et structure

Pour Terspra (1983) l'organisation, c'est la façon dont une compagnie structure les relations parmi les différentes parties de l'entreprise. Il précise que l'organisation constitue un moyen d'accomplir les objectifs stratégiques de l'entreprise.

Urban (1979) ramène les divers types d'organisations à six, soient celles fondées sur les fonctions; sur les produits; sur les marchés regroupés en zone géographique; sur les marchés segmentés

(besoins spécifiques); ou encore celles liées aux structures de distribution mises en place; et finalement l'organisation matricielle.

En marketing international nous distinguons trois principales étapes dans l'évolution des structures organisationnelles. Premièrement le service exportation, puis la division internationale et enfin l'organisation multinationale.

Compte tenu du cadre de cette recherche (P.M.E.) nous ne ferons état que des écrits portant sur la première étape, le service exportation.

A propos de la forme que prend l'organisation au sein de l'entreprise, Urban (1979) dit:

"Elle dépend de la place prise par l'exportation dans l'ensemble de l'activité de l'entreprise. Si la part est réduite ... un groupe de travail léger ou une petite cellule s'avèrera suffisante ... l'exportation peut aussi être confiée à une société sous-traitante de gestion des exportations ... le service exportation peut être incorporé au département commercial - si le volume et la valeur des affaires le justifient - être organisé en centre de profit autonome" (p. 157).

Toutefois il faut être conscient que l'évolution des structures organisationnelles ne se fait pas toujours de façon linéaire. En effet en plus de la taille de l'entreprise, du volume des affaires transigées avec l'étranger et du stade de développement international de l'entreprise, d'autres variables influencent l'édification de la structure organisationnelle. Parmi celles-ci, le facteur humain: par exemple les désirs de l'équipe de direction; le facteur technologique: s'il s'agit d'un produit de haute technicité toute une équipe de spécialistes devra

s'occuper de l'analyse des besoins, des adaptations ou modifications requises etc; finalement le facteur contrôle. Pour Fayerweather (1970), il est essentiel qu'une entreprise considère comme structure idéale celle qui donne le contrôle maximum de son marketing international.

Plusieurs auteurs mentionnent des dangers guettant les entreprises. Ainsi Kramer et Kahler (1977) soulignent le danger de laisser évoluer la structure organisationnelle plutôt que de la planifier. Walsh (1981) remarque que même si les ventes à l'exportation augmentent certaines entreprises ne voient pas le besoin de changement de leurs structures.

Considérant que l'exportation implique tous les aspects fonctionnels (voir la figure 4) du marché national avec un accent étranger qui les rend infiniment plus complexes, Walvoord (1981) insiste pour que le personnel affecté à l'exportation soit qualifié et ait les habiletés managérielles et techniques requises contrairement à la tendance de plusieurs entreprises d'y affecter du personnel de "seconde classe".

Le service exportation doit disposer d'une autonomie réelle et de larges pouvoirs d'initiatives, qui postulent son insertion dans l'organisation à un niveau proche de la direction générale (De Bruyne, 1966). La haute direction devrait être activement impliquée dans la fonction exportation afin d'assurer l'intégration des affaires nationales et internationales.

Figure 4

<div> <div>ACTIVITES</div> <div>PROCESSUS</div> </div>	LA MATRICE D'UNE STRUCTURE ORGANISATIONNELLE EXPORTATION			
	PRODUIT	COUT/PRIX	VENTE & DISTRIBUTION	SUPPORT (publicité promotion, services à la clientèle)
Recherche et analyse	Déterminer la demande, clients, exigences des présentation et d'emballage	Fixer les niveaux de prix, les structures, marges, coûts d'exportation, etc.	Analyser les systèmes de distribution et les exigences, les méthodes de transport et d'expédition	Examiner les exigences de support, les pratiques et les coûts, les activités des compétiteurs
Planification	Coordonner la présentation et les modifications des produits	Prévoir le profit, objectif, estimer les coûts et revenus	Etablir les canaux de distribution, les prévisions de vente, le plan des ventes	Déterminer les mesures de support marketing: cibles, média, budgets
Implantation	Spécifications techniques, programmer la production	Etablir les listes de prix, les termes et conditions de vente et de paiement	Prise de commande, facturation, expédition et paiement	Schème publicitaire et de promotion des ventes. Le service à la clientèle
Contrôle	Contrôle de la qualité, établir l'acceptation du produit par les clients et les utilisateurs	Evaluer les profits à partir des ventes, coût des produits et le budget exportation et marketing	Comparer les ventes et les expéditions aux objectifs initiaux. L'efficacité de la prise de commande, des inventaires, etc.	Evaluer l'efficacité de la publicité et promotion, l'efficacité du service à la clientèle

Extrait de: Walvoord (1981), Ten steps to successful exporting, New York: A.M.A., p. 150

### 3.6.2 Coordination et contrôle

Une bonne structure organisationnelle facilite la coordination et le contrôle. Si la ligne d'autorité est claire et les responsabilités spécifiques il sera plus facile de contrôler les opérations internationales. Caetora et Hess (1983) mentionnent que bien souvent les responsabilités ne sont pas clairement définies dans la structure organisationnelle internationale.

Le contrôle est l'essence du management si on considère que sa finalité est de régulariser et diriger les opérations de façon à atteindre les objectifs de l'entreprise.

La séquence de contrôle à sept étapes fondamentales étroitement liées que présentent Caetora et Hess (1983) dans la figure 5 démontre le bien-fondé d'un tel exercice auto-régulateur.

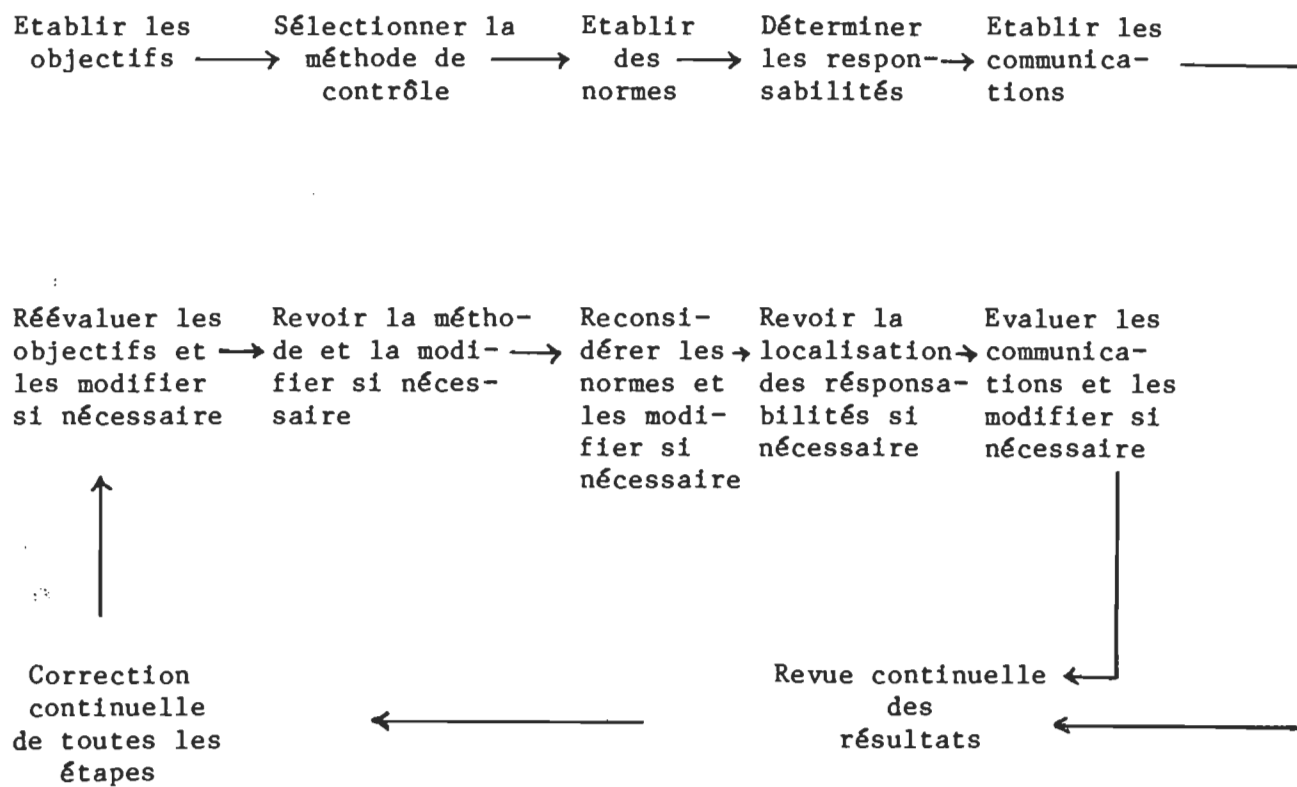
La complexité des opérations internationales devrait faire ressortir toute l'importance d'exercer un contrôle étroit sur les opérations de marketing. Toutefois Caetora et Hess (1983) soulignent combien il est ironique et presque paradoxal de voir que les activités de marketing international ne reçoivent souvent qu'une coordination et un contrôle inadéquat de la haute direction.

Plusieurs entreprises invoquent le besoin de flexibilité, la complexité de l'organisation internationale, la différence des opérations d'un pays à l'autre pour justifier leur manque de contrôle. Caetora et Hess (1983) rapportent que les entreprises qui ont le plus de



Figure 5

## Séquence du contrôle



Extraits de Caetora & Hess (1983). International Marketing. New York: Holt Rinehart & Winston, p. 625.

succès dans leurs opérations internationales ont appris à développer des systèmes de contrôle pouvant surmonter de tels problèmes.

### Chapitre III

#### Problème de recherche et objectifs de la recherche

## 1. Introduction

Le cadre conceptuel élaboré au chapitre précédent présente plusieurs dimensions d'intérêt pouvant faire l'objet d'analyse. Dans la première section de ce chapitre, nous nous appliquerons à faire ressortir quelques unes des dimensions pour chacune des cinq décisions majeures constituant le processus décisionnel en marketing international. Nous pourrons ensuite dans une deuxième section préciser les objectifs de notre recherche et les propositions s'y rattachant.

## 2. Problèmes de recherche liés au cadre conceptuel

De la décision de se développer à l'international ressortent certaines dimensions dont: la fonction et le rôle du (des) décideur(s); la planification de la décision (diagnostic, forces, faiblesses, avantages distinctifs, ressources); les raisons incitatives pour aller à l'international; la formulation d'objectifs pour les opérations à l'étranger et leur harmonisation avec les objectifs globaux de l'entreprise; les sources d'information, etc.

De la décision relative au choix de(s) marché(s), ressortent certaines dimensions telles que: la fonction et le rôle du (des) décideur(s); l'assistance demandée et/ou fournie; la nature du processus d'évaluation des marchés potentiels; les outils utilisés pour cette évaluation; les ressources et limites identifiées, etc.

De la décision relative à la méthode d'entrée sur les marchés étrangers on peut souligner les dimensions suivantes: la fonction et le rôle du (des) décideur(s); le degré d'investigation des alternatives; leur évaluation; les critères de décision; l'horizon temporel de référence lors de la décision, etc.

De la décision relative au marketing-mix ressortent certaines dimensions telles que: la fonction et le rôle du (des) décideur(s) pour chacun des éléments; les habitudes de planification en matière de marketing (marché national versus marché(s) étranger(s)); les politiques liées au(x) produit(s) (évaluation, sélection, positionnement, garantie, service après vente); les politiques de distribution (degré contrôle, information de retour, contrôle des intermédiaires s'il y a lieu); les politiques de prix (connaissance de la concurrence et des coûts, rôle de l'intermédiaire s'il y a lieu, objectifs); les politiques de publicité et promotion (existence de budget, allocation des argents aux diverses formes) etc.

Finalement, à la décision relative à l'organisation quelques dimensions peuvent être soulignées dont: la fonction et le rôle du (des) décideur(s); les objectifs versus l'allocation des moyens; l'aspect personnel (recruter ou former); l'implication de la haute direction; la coordination et l'évaluation des activités internationales, etc.

### 3. Objectifs de la recherche

Compte tenu de la problématique managériale définie précédem-

ment (comment les P.M.E. manufacturières québécoises peuvent-elles accroître les exportations vers les autres pays?), du cadre de référence traitant du processus décisionnel en marketing international et des dimensions de chacune des cinq décisions majeures de ce processus, nous visons par notre recherche l'atteinte de deux objectifs principaux:

A) Le premier objectif consiste à décrire comment les P.M.E. manufacturières prennent les cinq décisions majeures formant le processus décisionnel en marketing international, i.e.:

- . la décision de se développer au niveau international
- . la décision relative à la sélection de(s) marché(s) étranger(s)
- . la décision relative à la méthode de pénétration des marchés étrangers
- . la décision relative au marketing-mix
- . la décision relative à l'organisation.

A ce premier objectif se greffent trois sous-objectifs:

- identifier qui sont les décideurs
- examiner comment chacune des cinq étapes du processus décisionnel a été suivie ou escamotée et
- tenter d'expliquer le pourquoi (rationalité ou non-rationalité) d'un tel comportement.

B) Le deuxième objectif consiste à évaluer la réceptivité

d'une formule indirecte d'exportation encore inexistante au Québec, "Les Sociétés de Gestion à l'exportation" auprès des dirigeants de P.M.E. manufacturières.

A ce deuxième objectif vient se greffer un sous-objectif soit:

- mesurer les intentions de ces dirigeants d'entreprises quant à l'utilisation d'une telle formule.

#### 4. Propositions de recherche

A partir des éléments développés dans le cadre conceptuel et des objectifs de recherche que nous venons d'établir, nous élaborons maintenant des propositions de recherche. Ces propositions constituent la base de notre recherche et sont liées à l'atteinte des objectifs. Ainsi les cinq premières propositions se rattachent au premier objectif et vise à préciser comment chacune des cinq décisions majeures, constituant le processus décisionnel en marketing international, sont prises au sein des entreprises. La sixième proposition se rattache au deuxième objectif et vise à préciser la réceptivité et les intentions des dirigeants de P.M.E. relativement à la formule indirecte de pénétration des marchés "Sociétés de Gestion à l'exportation". Voici donc ces six propositions de recherche:

- Proposition 1 La prise de décision de se développer sur le marché mondial est directement reliée à l'exercice consistant à prendre en considération les objectifs généraux de l'entreprise ainsi que ses habiletés et ses ressources.

- Proposition 2 La prise de décision relative au choix de(s) marché(s) étranger(s) est directement reliée à la recherche et à l'obtention d'information concernant les marchés étrangers.
- Proposition 3 La prise de décision, relative au choix de la méthode de pénétration de(s) marché(s) étranger(s) est directement reliée à la connaissance des différentes formules possibles pour la pénétration de ce(s) marché(s).
- Proposition 4 La prise de décision concernant le marketing-mix pour le(s) marché(s) étranger(s) est directement reliée aux habitudes de planification en matière de marketing pour le marché national.
- Proposition 5 La prise de décision relative à l'organisation est directement liée à l'embauche de nouvelle(s) ressource(s) cadre(s) au sein des P.M.E.
- Proposition 6 La connaissance (modus operandi, avantages, inconvénients) de la formule société de gestion à l'exportation par les dirigeants de P.M.E. manufacturières est directement reliée à leur intention d'utiliser une telle formule.



Chapitre IV

Méthodologie

## 1. Introduction

Dans ce chapitre nous traitons d'abord de la méthode de recherche puis nous décrivons les règles de décisions permettant d'infirmer ou de confirmer les propositions de la recherche décrites à la fin du chapitre précédent.

## 2. Méthode de recherche

### 2.1 Type d'étude

Notre étude se veut du type exploratoire. En effet, le sujet traité (le processus décisionnel en marketing international) ayant peu fait l'objet de recherches à ce jour, nous désirons l'aborder de la façon la plus large possible. Nous tenterons de faire ressortir les problèmes que rencontrent les entreprises de petite et moyenne dimensions lorsqu'elles prennent des décisions en matière de marketing international. Nous pensons que les problèmes que cette recherche soulèvera pourront faire l'objet d'analyses plus poussées dans des recherches subséquentes.

Cette étude est aussi descriptive parce qu'elle se limite à préciser la fréquence de certains comportements conduisant ou résultant de prises de décisions. Il est à noter toutefois qu'aucun lien causal n'a été introduit entre ces comportements et les résultats découlant des prises de décisions.

## 2.2 Instruments utilisés pour la cueillette des données

Etant donné l'ampleur du sujet à couvrir et la complexité des comportements à cerner, l'entrevue personnalisée (dont l'unique interviewer était l'auteur) a été retenu comme moyen de mener l'enquête. Un questionnaire écrit (voir l'annexe H) servait à la fois de guide d'entrevue et de support direct pour la collecte de données. En effet, une partie des questions étaient remplies par le répondant en présence de l'interviewer, le reste du questionnaire étant rempli par ce dernier. Le temps requis pour compléter le questionnaire se situait entre 60 et 75 minutes. Toutes les entrevues ont été réalisées entre le 5 mai et le 10 juin 1986.

Cette façon de faire a comme avantage, en plus de ceux combinés ou rattachés aux deux instruments de cueillette utilisés, de créer un climat de confiance chez les répondants (en fournissant des explications tant sur la portée de l'étude que sur l'utilisation pouvant en être faite) afin qu'ils ne se sentent ni espionnés, ni évalués.

Un pré-test du questionnaire-entrevue a été fait auprès de trois entreprises et a permis d'ajuster diverses dimensions dont la longueur, le nombre et le contenu des questions, la durée d'application, le niveau de langage, afin de le rendre plus facile d'application.

## 2.3 Univers et échantillon

### 2.3.1 Univers idéal

L'univers idéal aurait regroupé toutes les entreprises manufac-

turières québécoises de petite et moyenne dimensions faisant l'objet d'un développement à l'étranger. On ne peut, toutefois, dénombrer exactement cette population. Néanmoins, nous savons que l'on comptait 1468 établissements exportateurs au Québec en 1981 (B.S.Q., 1986, à partir du recensement des manufactures de Statistiques Canada). De ceux-ci, 875 établissements étaient classés comme P.M.E.\* en 1981 selon le B.S.Q.

### 2.3.2 Population

L'enquête a porté sur deux groupes d'industries soient le groupe 30 (fabrication des produits en métal - sauf machines et équipement de transport) et le groupe 31 (fabrication de machines - sauf électriques) selon la Classification des activités économiques du Québec (voir l'annexe I pour la liste détaillée des industries incluses dans les groupes 30 et 31). Le tableau 6 nous laisse voir entre autres que le nombre d'établissements considérés comme P.M.E. dépasse les 60% dans les deux groupes. De plus les P.M.E. de ces deux groupes industriels assurent plus de 30% des expéditions.

Précisons qu'en 1981, la part des expéditions totales à l'étranger des manufacturiers classés P.M.E. pour le Québec était de 8,10% alors qu'elle était respectivement de 24,72% et de 17,01% pour les groupes d'industries 30 et 31 (B.S.Q., 1986).

---

\* Pour définition de la P.M.E. selon le B.S.Q., voir le chapitre I, p. 12 de cette recherche.

Tableau 6

Nombre d'établissements et place des P.M.E.

	Canada Nbre établ.	Québec Nbre établ.	Québec Nbre P.M.E.*	Québec P.M.E. tous établ.	Québec Valeur des expéditions P.M.E./ tous établ.
Groupe 30	5072	1180	757	64%	35%
Groupe 31	1620	321	224	70%	31%

### 2.3.3 Méthode d'échantillonnage

La banque de données utilisée est la Banque d'information industrielle du Centre de recherche industrielle du Québec (C.R.I.Q.). En raison de contraintes budgétaires et de temps, l'échantillon des P.M.E.\* manufacturières appartenant aux groupes 30 et 31 a été circonscrit à la région couverte par la communauté urbaine de Montréal (C.U.M.). Nous ne croyons pas que le fait d'avoir retenu cette région constitue un biais significatif puisqu'il y a une forte concentration des établissements exportateurs de la province de Québec pour ces groupes d'industries dans cette région comme on peut le voir au tableau 7.

Le C.R.I.Q. nous a fourni une liste de 213 entreprises manufac-

---

\* Pour plus de précision quant à la définition de P.M.E. pour fins de sélection des entreprises, voir annexe J.

turières exportatrices ayant moins de 500 employés situées dans la C.U.M. (pour délimitation exacte du territoire voir l'annexe K) et appartenant aux groupe 30 et 31.

L'échantillon est du type non-probabiliste orienté vers un objectif (Cook et al., 1977). En effet, au fur et à mesure qu'avancait l'enquête, le nombre d'entreprises contactées et l'expérience acquise par l'auteur durant le déroulement de l'enquête permettait d'orienter plus judicieusement le choix des entreprises à contacter parce que plus susceptibles de se qualifier pour répondre au questionnaire. Ceci compte tenu du nombre de rejets importants et pour éviter de contacter inutilement trop d'entreprises.

#### 2.3.4 Taille de l'échantillon

Ainsi, 30 dirigeants ont été interviewées dont 19 issues du groupe 30 et 11 du groupe 31. La répartition des entreprises de l'échantillon reflète celle de la population de référence comme nous pouvons le voir au tableau 7.

Des 213 entreprises formant le bassin de référence ou population totale, 116 entreprises (soit 54%) ont été contactées par téléphone pour vérifier leur admissibilité, leur expliquer en quoi consistait l'étude et pour solliciter leur participation et obtenir un rendez-vous. Nous donnons au tableau 8, la liste des raisons de non participation à l'enquête évoquées par 86 entreprises contactées.

Tableau 7

## Population industrielle et échantillonnage

	Québec tous les établis- sements exp. 1983		Région adm. de Montréal 1983		C.U.M. Montréal 1986 établis. exp. <500 empl.		Echantillon des entreprises interviewées 1986	
	Nbr	%	Nbr	%	Nbr	%	Nbr	%
Groupe 30	185	62	156	67	146	69	19	63
Groupe 31	117	38	75	33	67	31	11	34
TOTAL	302	100	231	100	213	100	30	100

Parmi les entreprises n'ayant pas été contactées, on retrouverait probablement une forte proportion d'entreprises qui aurait fait l'objet de rejet ne pouvant se qualifier pour notre étude. Effectivement nous avons remarqué une très forte proportion de rejets parmi les petites entreprises et ce pour diverses raisons. Parmi les 97 entreprises non contactées, 31 sont des entreprises employant moins de 10 employés.

#### 2.4 Traitement et analyse des données

Il n'y a pas eu de rejet ni de correction de questionnaires, ceux-ci ayant été remplis en présence de l'auteur. La codification de l'information recueillie a été simplifiée par sa teneur qualitative et par la forme que revêtait les questions appelant des réponses dichotomiques ou encore un choix d'items à partir de listes. Aussi, la compilation et le traitement des données ont pu être effectués manuellement.

Tableau 8

## Raisons pour non participation à la recherche

<u>Nombre d'entreprises</u>	<u>Raison évoquées</u>
14	n'avaient jamais exporté hors Canada.
4	avaient cessé leur opérations à l'étranger.
18	étaient des filiales de multinationales ne prenant pas décisions relatives aux opérations internationales.
4	étaient des filiales de grandes entreprises canadiennes ayant leur siège social dans une autre province et ne contrôlant pas leurs opérations à l'extérieur du pays (prise de décision)
10	n'exportaient que par sous-traitance et n'avaient pas de processus planifié à l'exportation.
3	s'occupaient uniquement de réexportation dont une exportait surtout des services et les deux autres étaient des distributeurs-réexportateurs.
5	n'exportaient que pour répondre à des commandes non sollicitées.
6	exportaient sur une base discontinue et n'avaient pas de processus planifié à l'exportation.
6	considéraient avoir trop peu d'expérience à l'étranger pour collaborer à l'étude.
3	avaient une démarche très simple qu'ils nous ont communiquée sommairement au téléphone.
13	n'ont pas collaborer pour différentes raisons (personne-ressource en voyage ou non disponible, politique de la compagnie de ne pas répondre aux enquêtes, etc.)



Pour en arriver à une description adéquate des données, nous avons eu recours à des procédés permettant de caractériser ce qui était typique du groupe d'entreprises participantes, ceci par l'utilisation à quelques reprises de la moyenne arithmétique et surtout du mode qui permettait de faire ressortir les comportements qui se présentaient le plus fréquemment (Cook, 1977).

Sans avoir effectué de tests de signification statistique, nous croyons que les constats globaux sont représentatifs de ceux qui pourraient être obtenus si on étudiait toute la population des groupes d'industries faisant l'objet de l'étude.

### 3. Règles de décision

Chacune des propositions requiert au moins une règle de décision afin que l'on puisse l'infirmier ou la confirmer. C'est pourquoi nous présentons six règles se rattachant respectivement à chacune des six propositions élaborées à la fin du chapitre précédent:

Règle de décision pour confirmer la proposition 1:	Que le nombre d'entreprises ayant eu recours à un diagnostic ou à défaut ait procédé à une analyse situationnelle dépasse 50% de l'échantillon.
Règle de décision pour confirmer la proposition 2:	Que le nombre d'entreprises ayant utilisé une grille d'évaluation du potentiel (de ventes) des pays ou ayant fait ou fait faire une étude de

marché soit supérieur à 50% de  
l'échantillon.

Règle de décision pour  
confirmer la proposition 3:

Que plus de 50% des entreprises aient  
une bonne connaissance d'au moins deux  
formules directes, deux formules  
indirectes et une formule mixte de  
pénétration des marchés étrangers.

Règle de décision pour  
confirmer la proposition 4:

Que plus de 50% des entreprises aient  
l'habitude de planifier en marketing  
pour le marché national.

Règle de décision pour  
confirmer la proposition 5:

Que plus de 50% des entreprises aient  
procédé à l'embauche de personnel  
cadre depuis le début de leur(s)  
activité(s) internationale(s).

Règle de décision pour  
confirmer la proposition 6:

Que plus de 50% des entreprises aient  
des intentions positives quant à  
l'utilisation d'une telle formule  
(S.G.E.).

## Chapitre V

### Résultats et interprétation

## 1. Introduction

Dans ce chapitre, nous présentons les résultats obtenus lors de l'enquête auprès des 30 P.M.E. manufacturières formant l'échantillon. Nous présentons d'abord les profils des entreprises et des répondants, ensuite, nous examinons comment les entreprises ont prise chacune des cinq décisions majeures en marketing international. Finalement nous regardons par qui ces décisions ont été prises ainsi que le nombre et l'utilité des sources d'information utilisées. Nous présentons aussi, en sous-section, des résultats concernant la perception et les intentions des dirigeants de P.M.E. manufacturières face à la "Société de gestion à l'exportation".

Tout au long de ce chapitre les commentaires permettent de faire ressortir les dimensions d'intérêt et d'éclairer l'interprétation des résultats notamment par la mention de résultats d'autres études

## 2. Caractéristiques des répondants et des entreprises participantes

Des 30 répondants, neuf (ou 30%) étaient présidents-directeurs-généraux (P.D.G.), deux (ou 7%) étaient directeurs-généraux, huit (ou 26%) étaient directeurs des ventes (4) et de l'exportation (2) ou uniquement directeurs de l'exportation (2), cinq (ou 17%) étaient vice-présidents ou directeurs du marketing l'un des vice-présidents cumulait aussi la direction de la production. Le tableau 9 illustre la durée d'emploi des répondants au sein de leur entreprise. On remarque

que la plupart d'entre eux y sont depuis plus de 5 ans.

Plus de la moitié des entreprises soit 16 (ou 52%) avaient moins de 55 employés, sept (ou 23%) avaient à leur emploi entre 75 et 100 employés, et seulement sept (ou 23%) avaient plus de 100 employés dont une seule avait plus de 180 employés et employait 350 personnes.

Aucune entreprise avait moins de cinq années d'existence, seulement quatre (ou 13%) étaient âgées entre cinq et dix ans. La majorité 14 (ou 47%) avait entre 11 et 30 ans (voir le tableau 10).

La majorité des entreprises 21 (ou 70%) avaient une expérience continue à l'exportation encore relativement jeune i.e. moins de 10 ans, le reste se constituait ainsi: sept (ou 24%) avaient entre 11 et 20 ans d'expérience continue et deux (ou 6%) avaient entre 26 et 30 années d'expérience continue sur les marchés internationaux.

Nous avons remarqué que dans près de 30% des cas, la durée d'emploi dans l'entreprise du répondant coïncidait avec le nombre d'années d'exportation continue de l'entreprise à laquelle il appartenait. Nous pourrions donc inférer que, dans près du tiers des P.M.E., il existe un lien entre leur présence continue sur les marchés étrangers et l'embauche d'une ressource pour s'occuper plus spécifiquement du développement dans ce domaine.

Près du tiers des entreprises exportaient plus de 70% de leurs ventes totales, les autres exportaient moins de 50% de leurs ventes totales comme l'illustre le tableau 11.

Tableau 9

Durée d'emploi des répondants au sein de leur entreprise.

Durée	Nombre de répondants	Pourcentage (%)
Moins de 5 ans	4	13
Entre 5 et 10 ans	14	47
Entre 10 et 15 ans	6	20
Plus de 15 ans	6	20
TOTAL	30	100

Tableau 10

Age des entreprises

Age	Nombre d'entreprises.	Pourcentage (%)
Moins de 5 ans	0	0
De 5 à 10 ans	4	13
De 11 à 20 ans	9	30
De 21 à 30 ans	5	17
De 31 à 50 ans	6	20
Plus de 50 ans	6	20
TOTAL	30	100

Tableau 11  
Proportion des ventes exportées

Proportion des ventes totales	Nombre d'entreprises	Pourcentage (%)
Moins de 10%	4	13,3
Entre 11 et 20%	7	23,4
Entre 21 et 30%	3	10,0
Entre 31 et 40%	3	10,0
Entre 41 et 50%	4	13,3
Entre 51 et 70%	0	0
Entre 71 et 80%	5	16,6
Entre 81 et 80%	4	13,3
TOTAL	30	100,0

#### Situation des entreprises

Nous avons demandé aux répondants de situer leurs entreprises par rapport à l'industrie et ce à l'aide de 12 variables. Certains ont dû déborder le cadre provincial voire même national afin de se comparer. Un seul n'a pu faire cet exercice parce qu'il n'avait aucune concurrence directe, ni sur le marché national, ni sur le marché international.

Ces entreprises ont une perception plutôt positive de la

position qu'elles occupent par rapport à l'industrie ou face à la concurrence. En effet, aucune entreprise ne s'est située substantiellement en bas de la moyenne dans aucune variable, 23 fois seulement sur une possibilité de 348 (12 variables x 29 entreprises) donc dans moins de 7% des cas elles se sont situées en bas de la moyenne, alors qu'elles ont jugé 111 fois (ou 32%) être au-dessus de la moyenne et 69 fois (ou 20%) substantiellement au-dessus de la moyenne.

Les variables sur lesquelles les entreprises se jugent le plus favorablement i.e. au-dessus et substantiellement au-dessus de la moyenne sont par ordre décroissant: la réputation (23 entreprises), la diversité de produits (20 entreprises), l'expertise technique (19 entreprises), la qualité des produits (18 entreprises), la croissance des ventes (16 entreprises) et la profitabilité (15 entreprises).

Nous avons aussi essayé de voir l'évolution temporelle de leur situation depuis leur ouverture sur le marché étranger, jusqu'aujourd'hui. Chez neuf entreprises soit 30% d'entre elles, nous pouvions noter une évolution significative de sept variables et plus sur une possibilité de douze. Deux entreprises avaient connu un changement sur quelques variables seulement i.e. moins de quatre variables. Les 18 autres entreprises ne voyaient de changement significatif pour aucune des variables en cause.

Pour les neuf entreprises ayant connu une évolution temporelle significative de leur situation, on note qu'elle a été très positive. En effet, neuf fois (ou 8%) sur une possibilité de 108 (9 entreprises x



12 variables), les entreprises ont jugé qu'avant de débiter sur le marché international elles étaient substantiellement en bas de la moyenne (on ne retrouve aucun cas au moment de l'enquête). De même elles s'étaient jugées 37 fois (ou 34%) en dessous de la moyenne alors qu'on ne retrouve que 4 cas (ou 4%) au moment de l'enquête.

### 3. Raisons ayant incité les entreprises à se développer à l'international

Nous avons retenu 11 raisons mentionnées dans la littérature que nous avons soumises aux répondants à titre indicatif afin qu'ils identifient lesquelles avaient le plus prévalu pour leur entreprise.

On retrouve au tableau 12 les six raisons les plus mentionnées par ordre d'importance.

#### Commentaires

Les deux premières raisons ne surprennent pas, puisque plusieurs des entreprises visitées ont été créées avec l'intention de desservir surtout les marchés étrangers. Il faut souligner d'ailleurs que 9 d'entre elles (soit 30%), exportent au-delà de 70% de leurs ventes totales. De plus, quelques entreprises se considéraient comme étant utilisatrices de haute technologie. Loin de contredire ces faits, Bilkey (1978) mentionne une étude de Pavord et Bogart (1975) effectuée auprès de 138 exportateurs d'instruments scientifiques et industrielles pour qui le premier motif d'exporter était d'éviter les pertes dues à un marché national saturé et la baisse de ventes en résultant.

Tableau 12

## Raisons de se développer à l'étranger

Raisons	Nombre d'entreprises	% d'entreprises
les marchés étrangers offrent plus d'opportunités pour assurer la survie et la croissance de l'entreprise, que le marché national.	20	66
la saturation du marché national (lien avec le cycle de vie international du produit)	17	56
les demandes reçues de l'étranger	17	56
moyen de croissance préféré à une diversification de produits, à des acquisitions, à l'expansion de marché	17	56
pour devancer la compétition	14	46
pour une meilleure utilisation des ressources actuelles et avantage différentiel (capitaliser sur la synergie)	12	40

La troisième raison (demande reçue de l'étranger) aurait de quoi surprendre. Pourtant, c'est là un résultat commun puisque comme le rapporte Bilkey (1978), au moins sept (7) études différentes dont cinq effectuées aux Etats-Unis démontrent un haut taux de commandes non sollicitées initiant l'exportation.

Les trois autres raisons les plus mentionnées impliquent davantage une démarche d'introspection débouchant sur une orientation ou un choix plus recherché que les précédentes.

#### 4. Diagnostic-exportation

Il existe de nombreux écrits sur la nécessité de planifier le développement d'une entreprise au niveau international.

Comme le fait remarquer Denis (1984) "un examen d'ensemble est nécessaire avant de déterminer si l'entreprise dispose des ressources et compétences requises spécifiquement pour l'exportation" (p.65). De nombreux outils ont été élaborés pour aider les entreprises à prendre le pouls de leurs opérations et à mesurer leurs habiletés et ressources; ils ont pour nom "Autodiagnostic", "Diagnostic" ou "Pronostic". L'apport résultant de l'utilisation de ces outils est connu et la plupart des intervenants en commerce international les utilisent et en recommandent l'usage. C'est pourquoi nous avons décidé d'en voir l'impact pour les entreprises visitées.

Ainsi, 11 répondants (soit 37%) ont dit ne s'être en aucune façon préoccupés d'autodiagnostiquer leur entreprise avant de se

développer à l'extérieur du pays, cinq répondants (soit 17%) nous ont dit avoir procédé à un diagnostic formel, six répondants (soit 20%) nous ont dit qu'ils ne croyaient pas un tel exercice nécessaire et considèrent que ceux qui prennent les décisions relatives au développement international connaissent bien les forces et faiblesses ainsi que les ressources de leur organisation ce qui constitue un diagnostic informel, sept répondants (soit 23%), parce qu'ils vendent à l'étranger sur soumission, doivent se livrer à un tel exercice chaque fois qu'ils visent l'obtention de contrats spécifiques à l'étranger. Finalement, dans un cas, l'entreprise avait été créée presque exclusivement pour l'exportation et le diagnostic-export n'y était donc pas possible.

#### Commentaires

Parmi les répondants qui ont fait un diagnostic formel, certains nous ont dit que l'exercice leur avait été utile en leur permettant de connaître la faisabilité d'aller à l'étranger; de découvrir les possibilités de la firme sur ce(s) marché(s); d'identifier quel produit pouvait être exporté avec le plus de succès dans un premier temps; de donner une nouvelle orientation à l'entreprise (diversifier la clientèle - nouvelles industries); d'identifier la spécificité de l'entreprise et de l'intérêt à demeurer une moyenne entreprise.

Les répondants qui ne se sont pas livrés à un tel exercice avaient pour commentaires en plus de ceux déjà cités: " Pour fonder une entreprise, il faut aimer prendre des risques, il en est de même pour ce qui est de se développer à l'échelle internationale; la connaissance de

ce qu'est et vaut une entreprise est assimilable à un processus continu où le fondateur et/ou le dirigeant apprend toujours au contact de sa clientèle et des compétiteurs, et ce tant sur le marché national que sur les marchés étrangers".

Une des répercussions du manque d'intérêt pour le diagnostic se traduit par une méconnaissance de la part du marché. Ainsi, 16 entreprises (soit 55%) connaissaient leur part de marché au Québec et à peine 20%, leur part de marché au Canada, avant de débiter à l'échelon international. La situation n'a que peu évolué puisqu'au moment de l'enquête, pour plusieurs, la connaissance de leur part de marché s'était à peine améliorée.

Une des dimensions importantes qu'est sensé faire ressortir le diagnostic est l'(les) avantage(s) différentiel(s) caractérisant l'entreprise et lui permettant d'espérer percer plus facilement les marchés étrangers. Nous avons donc demandé aux répondants d'identifier "a posteriori" (moment de l'enquête), puisque la plupart ne l'avait pas fait avant leur début hors frontière, ce qu'ils considéraient comme un (des) avantage(s) différentiel(s) pour leur entreprise sur les marchés extérieurs.

Comme on peut le voir sur le tableau 13 l'avantage de loin le plus significatif concerne la qualité du produit puisque 23 entreprises (soit 77%) l'ont mentionné.

Tableau 13  
Avantages différentiels

Avantages différentiels	Nombre entreprises	%
Image de haute qualité des produits (design, solidité, durabilité, finition, etc)	23	77
Habiletés du personnel (surtout côté technique, R&D)	12	40
Service après vente et/ou relation avec la clientèle	8	27
Délais de livraison	7	23
Flexibilité de production	7	23
Coûts par rapport à l'industrie	7	23
Avance technologique. CAO(2) FAO(4)	4	13
Détention de brevets	3	10
Produit exclusif	2	6
Bonne liquidité	1	3
Savoir faire en marketing	1	3

### 5. Objectifs des entreprises

Nous savons que les P.M.E. sont peu enclines à la planification et que bien souvent elles procèdent davantage par intuition voire par impulsion. L'objet de l'étude n'étant pas de vérifier ces assertions pour les valider ou les invalider, nous avons simplement chercher à savoir comment "a posteori" les répondants qualifieraient les objectifs poursuivis par leurs entreprises au niveau international et si possible comment ces objectifs s'imbriquent dans les objectifs généraux de l'entreprise. Voici les résultats:

- 4 entreprises (soit 13%) avaient initialement et exclusivement comme objectif dans leurs activités à l'étranger la

profitabilité à court terme.

- 19 entreprises (soit 64%) avaient initialement et exclusivement comme objectif la croissance des ventes pouvant ou non limiter la profitabilité à court terme. Trois d'entre elles ont changé dont une pour un objectif de profitabilité à court terme seulement. Les deux autres ont décidé d'opter en cours de route pour la poursuite d'objectif de croissance des ventes et la maximisation des profits à court terme à la fois.
- 7 entreprises (soit 23%) poursuivaient initialement deux catégories d'objectifs soit la croissance des ventes et la maximisation du profit à court terme. Une seule entreprise a changé pour maintenant mettre l'emphasis sur la croissance des ventes et ce depuis qu'elle a débuté sur le marché américain.
- 5 entreprises (soit 16%) ont mentionné la survie ou sécurité comme étant un de leur objectif.

Quant à l'intégration des objectifs du développement international avec les objectifs généraux de l'entreprise, peu d'entreprises l'ont fait de façon formelle. En effet c'était le cas de seulement 6 entreprises (soit 20%) pour lesquelles le fait d'aller hors frontières faisait partie d'un cheminement planifié et progressif. Les autres ont avoué ne pas avoir songé à la chose avant leur début à l'étranger. Ce n'est que lorsque leurs activités internationales ont pris de l'ampleur qu'il leur a fallu les harmoniser au fonctionnement global de l'entreprise ou procéder à une réorientation.

## Commentaires

Il est surprenant de voir que seulement quatre entreprises ont changé leurs objectifs entre leurs débuts sur le marché international et aujourd'hui. Celles-ci l'ont fait de façon éclairée et pour de bonnes raisons (suite à une meilleure position sur le marché, après avoir réussi une bonne percée, etc.).

Le fait que l'objectif de croissance domine, s'explique en partie par la saturation du marché national qui oblige à s'assurer des marchés à l'étranger et nécessite la diversification à la fois des marchés et de la clientèle (nouvelles industries desservies) pour passer plus facilement à travers les récessions.

## 6. Evaluation et étude de(s) marché(s)

### 6.1 Processus d'évaluation de(s) marché(s)

La plupart des répondants (25 soit 83%) considèrent comme important et nécessaire de suivre un processus d'évaluation de(s) marché(s) avant de se développer à l'échelle internationale.

Parmi ceux qui n'en voient pas l'intérêt, l'un a dit évaluer le potentiel après avoir été sur le marché, un autre a déclaré laisser cette tâche à la discrétion de son intermédiaire, trois entreprises très orientées sur le plan "production" font face à des marchés non-saturés et à forte croissance et l'une d'entre elles, à cause de la spécificité de ses produits et de ses habiletés particulières, peut se permettre une attitude passive car ce sont les clients qui viennent à elle.



## 6.2 Evaluation du potentiel de(s) marché(s)

Nous avons voulu savoir si les entreprises évaluaient le potentiel de ventes de(s) marché(s) étranger(s). Plus de la moitié des répondants (soit 16) ont dit avoir procédé formellement à une telle évaluation, sept (soit 23%) ont dit l'avoir fait en partie ou en totalité, mais de façon informelle et intuitive. Finalement, sept (soit 23%) ont dit ne s'être livrés en aucune façon à une telle démarche.

Nous avons demandé aux répondants d'indiquer, à partir de la grille d'analyse du potentiel de vente de Larouche (annexe A), les éléments dont ils avaient tenu compte dans leur démarche. Le tableau 14 illustre les résultats obtenus.

## 6.3 Etude marché

Parmi les P.M.E. visitées, 18 entreprises (soit 60%) avaient effectué des études de marché elle-même (14) ou par l'intermédiaire d'intervenants externes (4). Lorsqu'elles étaient effectuées par des ressources internes, celui ou ceux qui en étai(en)t maître(s) d'oeuvre se répartissai(en)t comme suit: le président seul (4 cas), le président et son vice-président marketing (1 cas), le directeur de marketing seul (2 cas), le directeur de marketing ou des ventes et les représentants (3 cas), le directeur général (1 cas), le directeur des ventes seul (2 cas), le directeur de l'exportation (1 cas).

Nous avons demandé à ces 18 répondants comment ils qualifiaient "a posteriori" l'information recueillie lors de ces études. Seulement

Tableau 14  
Eléments des marchés étrangers

Nom des éléments	N/A 1	Couverts 1	Non-couverts 1
Potentiel du secteur industriel	-	21	9
Barrières tarifaires	2	20	8
Profil des concurrents	1	18	11
Profil des distributeurs	6	11	13
Profil des usagers (clients)	-	19	11
Stratégie particulière de marketing	-	18	12
Potentiel de ventes de l'entreprise	-	17	13

1 Les chiffres représentent le nombre d'entreprises.

deux l'ont qualifié de non-suffisante, 14 la jugeaient à la fois bonne, utile et suffisante alors que deux n'ont pas voulu se prononcer.

Nous avons demandé à toutes les entreprises si elles considéraient qu'elles auraient pu pousser davantage le processus de recherche et d'évaluation de marché. A cette question, 18 (soit 60%) dont 8 ayant effectué des études de marché ont répondu par l'affirmative. De ces 18 répondants, 12 citaient comme obstacle(s) majeur(s) les ayant limité, le manque d'argent; 12 citaient le manque de temps et 8 le manque de savoir-faire. Six répondants citaient les trois limites à la fois, quatre citaient le manque d'argent et de temps simultanément et un le

manque d'argent et de savoir-faire.

#### 6.4 Raisons et/ou circonstances influençant le choix de(s) marché(s)

Seulement 4 répondants (soit 13%) ont dit ne pas avoir de raisons ou de circonstances spéciales les prédisposant à préférer un pays, car leur critère de sélection principal était le potentiel des ventes.

Toutes les autres répondants 26 (soit 86%) avaient des raisons et/ou circonstances les incitant à retenir un ou des pays spécifiques. Ainsi, l'un d'entre eux, avait choisi les pays francophones d'Afrique, un autre, l'Arabie saoudite, un autre, la France et les Etats-Unis alors que pour la plupart des 23 autres, les Etats-Unis étaient leur choix. On retrouve dans le tableau 15, les raisons et/ou les circonstances ayant amené les dirigeants à choisir des pays spécifiques. On note que le facteur proximité est prépondérant et qu'il y a recoupement avec les coûts de transport et la similarité des besoins et/ou des systèmes.

#### Commentaires

On note que plus de 80% des participants se disent d'accord avec le principe de suivre un processus d'évaluation de marché. C'est donc plus dans les limites des ressources et des habiletés qu'il faille chercher les raisons expliquant une utilisation non-suffisante ou une non-utilisation des outils permettant l'évaluation de(s) marché(s). Effectivement, des 18 dirigeants (soit 60%) ayant fait ou fait faire des

Tableau 15

## Raisons et/ou circonstances du choix des marchés

Raisons et/ou circonstances	Fréquences	Remarque
Proximité	12 fois	
Similarité des besoins et/ou systèmes	10 fois	8 fois il y a recoupe- ment avec proximité
Potentiel suffisant de marché compte tenu de la taille de l'entreprise	9 fois	
Coût du transport	7 fois	4 fois il y a recoupe- ment avec proximité
Concentration industrie automobile et/ou aéronautique	3 fois	
Facilité de paiement	12 fois	
Vente de technologie européenne	1 fois	
Principale concurrence est européenne	1 fois	
Délais très court entre commande et livraison	1 fois	

études de marché, huit ont dit avoir été limités par le manque d'argent, de temps, de savoir-faire. De plus, 10 autres dirigeants (soit 33%) n'ayant pas effectué d'étude(s) de marché, ont dit avoir été limités par ces mêmes facteurs.

Des reproches sont adressés aux P.M.E. parce qu'elles n'investissent pas tous les marchés ou du moins plus de marchés qu'elles ne le font. Cependant, quant on leur donne la chance d'en citer les raisons, nous y découvrons une assez grande rationalité à travers des facteurs tels que les coûts de transport, la taille du marché relativement à la taille de l'entreprise, la similarité des besoins et des systèmes. Ce dernier facteur, mieux connu par les chercheurs sous le vocable de

"distance psychologique", a été souvent mentionné dans des recherches empiriques portant sur les comportements d'entreprises. En effet, Kleinschmidt (1983) dans sa thèse de doctorat mentionne d'autres chercheurs ayant traité cet aspect: "Abdel-Malek (1974), Cavusgil (1976), Hunt (1969), Johnson (1975), Mc Dougall (1975), Khan (1978), Neidell (1965), Mc Guinness (1978)." (p. 36).

## 7. Connaissance et choix des formules de pénétration de(s) marché(s)

### 7.1 Connaissance des formules

Parmi les formules citées (voir tableau 16) on remarque que les répondants connaissent surtout les façons ou méthodes de pénétration directes des marchés. Parmi les formules indirectes, ce sont celles de l'importateur-distributeur et des accords de coopération industrielle qui sont les plus connues. Finalement dans les façons mixtes, ce sont les co-entreprises et la fabrication à l'étranger par contrat qui sont les mieux connues.

On remarquera que la plupart des façons indirectes figurent parmi les formules les moins connues et recherchées, notamment la formule "maison de commerce", qui a déjà fait l'objet d'une étude du ministère des Affaires extérieures du Canada (1984) dans laquelle on rapporte et déplore cette méconnaissance de la part des entreprises manufacturières. La méconnaissance des autres formules indirectes (courtier, bureau d'achat) s'expliquent en partie parce qu'elles sont surtout utiles pour l'exportation de biens de consommation ou encore par leur inexistence en territoire québécois, comme c'est le cas des

Tableau 16

Degré de connaissance des formules de pénétration de(s) marché(s)

Méthodes et formules	Connaissance 1			Options investiguées
	Pas	Peu	Bonne	
Façons directes:				
1) Exportation directe				
. succursale de vente	6	1	23	7
. filiale de vente	7	6	17	2
. agent manufacturier-commercial mono ou multicarte(s)	2	3	25	15
. représentant à l'exportation	-	2	28	19
2) Autres façons directes				
. acquisition ou création d'une filiale de production	5	7	18	5
. acquisition ou création d'une succursale de fabrication	4	7	9	7
. assemblage à l'étranger	5	5	20	4
Façons indirectes:				
1) Exportation indirecte				
. maison de commerce	16	6	8	2
. importateur-distributeur	8	4	16	8
. bureau d'achat sur marché national	19	6	5	-
. courtier	22	6	2	-
. société de gestion à l'exportation	24	5	1	-
2) Autres façons indirectes				
. licensing	16	5	9	2
. accords de coopération industrielle	6	9	15	3
Façons mixtes:				
1) Pour la vente				
. franchisage	20	5	5	-
. jumelage avec autre cie ou "piggy back"	20	1	9	1
. consortium ad Hoc ou permanent	18	6	6	3
2) Pour la fabrication				
. co-entreprise (joint venture)	12	5	13	3
. fabrication à l'étranger par contrat	13	5	13	-

1) Les chiffres dans le tableau représente le nombre d'entreprises

sociétés de gestion à l'exportation (S.G.E.).

Les options mixtes pour la vente sont peu connues parce que moins facilement applicables dans le secteur industriel (franchisage) ou parce qu'encore peu développées au Québec (jumelage et consortium).

Si l'on calcule la moyenne arithmétique du nombre de formules ou d'options recherchées par les entreprises, elle est de 2.7 par entreprise ce qui est élevée compte tenu du manque de ressources des P.M.E. pour ce faire. Il faut toutefois souligner qu'il s'agit là de réponses "a posteriori" i.e. au moment de l'enquête et qu'il en aurait peut-être été tout autrement si nous avions fait le même exercice pour la période se situant à leur début à l'étranger.

## 7.2 Critères de sélection des méthodes et des formules

Il a été demandé aux répondants d'indiquer à partir d'une liste de critères de choix (extraits des ouvrages de Caetora, 1985; Terspra, 1983; Walsh, 1981) ceux sur lesquels ils s'étaient basés pour prendre la décision relative à la méthode et la formule de pénétration des marchés étrangers. Les quatre critères qui ont été mentionnés comme étant les plus importants se retrouvent dans le haut du tableau 17. Par la suite on retrouve par ordre décroissant les critères les plus souvent mentionnés par les entreprises.

Tableau 17

Critères de sélection ayant été utilisés  
par les entreprises

Critères	Nbre d'entreprises 1
1. Personnel qualifié requis	11
2. Disponibilité du réseau	8
3. La compétition à l'étranger	6
4. Le capital requis	6
<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>	
. Les coûts d'opération	9
. La gamme de produit	7
. La qualité et dimension des marchés couverts	7
. La taille de la compagnie	6
. Le volume de vente	6
. Le profit espéré "coût-bénéfice"	6
. La nature de la compagnie	5
. Le degré de contrôle sur réseau de distribution	5
. La flexibilité à long terme	4

1. Le nombre d'entreprises total est réduit à 25 puisqu'il nous a fallu exclure cinq entreprises exportant uniquement par le processus de soumission.

### 7.3 Formule "Société de gestion à l'exportation" (S.G.E.)

Dans notre enquête nous avons voulu connaître quelle serait la réceptivité de la formule S.G.E. ainsi que les intentions quant à son utilisation par les entreprises. Ainsi, avons-nous présenté aux répondants la définition, les caractéristiques, avantages et inconvénients de la formule en plus de répondre aux questions suscitées par cette lecture pour finalement nous enquêter de leurs commentaires qui furent on ne peut plus positifs à l'endroit de cette formule. Nous leur avons demandé s'ils auraient eu recours à une telle formule quand ils



ont débuté sur le marché international (si la formule avait existé au Québec et leur avait été offerte) et si aujourd'hui ils auraient recours à de tels services pour diversifier leur marché.

Il nous a fallu exclure huit entreprises car cette formule ne pouvait s'appliquer que difficilement à leurs opérations internationales puisqu'elles exportent surtout par soumission. Sur les 22 répondants restants, 16 (soit 73%) ont répondu affirmativement et 6 (soit 27%) par la négative aux questions précitées.

#### 7.4 Modèle de Brasch

John J. Brasch est l'un des auteurs américains ayant le plus traité des Export Management Companies (E.M.C.). Dans un de ses articles, Brasch (1981) traite de la structure organisationnelle pour l'exportation et développe un modèle simple et prescriptif pour les entreprises désirant se développer à l'échelle internationale.

Brasch souligne que peu importe si une entreprise s'occupe elle-même de son développement à l'étranger ou le confie à un intervenant externe, elle se doit toujours de déterminer le niveau d'implication (mineur ou majeur) qu'elle est prête à consentir.

Son modèle, en plus de tenir compte de cette dimension stratégique (niveau d'implication), inclue trois autres variables soient: la disponibilité des ressources humaines et financières, les difficultés anticipées du processus d'introduction sur le marché en terme d'effort marketing et le profit potentiel anticipé des activités d'exportation.

Nous avons reproduit au tableau 18 la matrice à 108 possibilités, qui se veut la résultante de la combinaison des trois variables précitées et du choix stratégique d'implication. Nous avons essayé de voir où ce seraient situées les entreprises visitées afin de comparer leurs solutions par rapport aux solutions optimales proposées par le modèle de Brasch.

Pour ce faire, lors de l'entrevue nous avons questionné les répondants sur ces variables, en leur demandant de se reporter au moment où l'entreprise avait débuté à l'étranger. Nous avons ainsi pu les situer sur la matrice de Brasch illustrée au tableau 18. Les petits chiffres indiquent le nombre d'entreprises se situant sur chacune des branches compte tenu de l'information recueillie.

Les résultats nous montrent que pour 6 entreprises (soit 20%) leurs stratégies d'implication n'étaient pas suffisantes alors qu'elles l'étaient pour 10 entreprises (soit 33%) et que pour les 14 autres entreprises (soit 40%), elles étaient trop grandes compte tenu des attentes et de la disponibilité des ressources. On remarque donc une difficulté de calibrage pour les entreprises quant aux énergies à consentir lors de leur début sur le marché international.

Le dernier point que nous voulions faire ressortir à l'aide de ce modèle était l'adéquation de l'option E.M.C. du type "agent" ou du type "service complet" (service exportation). Des résultats il ressort que le type "agent" d'E.M.C. aurait été de mise pour 10 cas (ou 33%), et

TABLEAU 18

Répartition des entreprises sur la matrice de décision

LES SITUATIONS POSSIBLES DE DEBUT A L'EXPORTATION

Disponibilité des ressources	Ressources requises par le produit	Niveau de profit espéré	Implication mineure	Implication majeure	E.M.C. type agent	E.M.C. service export complet
Temps/argent (faible)	Ressources requises (faibles)	Potentiel (élevé)	U	O	S	O
		Potentiel (modeste)	S	O	S	O
		Potentiel (faible)	O	O	S	O
	Ressources requises (moyennes)	Potentiel (élevé)	O	O	S	O
		Potentiel (modeste)	O	O	U	O
		Potentiel (faible)	O	O	U	O
	Ressources requises (élevées)	Potentiel (élevé)	U	O	U	O
		Potentiel (modeste)	U	O	U	O
		Potentiel (faible)	U	O	U	O
Temps/argent (moyenne)	Ressources requises (faibles)	Potentiel (élevé)	U	S	U	S
		Potentiel (modeste)	S	S	S	S
		Potentiel (faible)	S	O	S	O
	Ressources requises (moyennes)	Potentiel (élevé)	U	S	S	S
		Potentiel (modeste)	S	S	S	S
		Potentiel (faible)	S	O	U	O
	Ressources requises (élevées)	Potentiel (élevé)	U	S	U	S
		Potentiel (modeste)	U	S	U	S
		Potentiel (faible)	U	O	U	O
Temps/argent (élevée)	Ressources requises (faibles)	Potentiel (élevé)	U	S	S	S
		Potentiel (modeste)	S	S	S	S
		Potentiel (faible)	S	O	S	O
	Ressources requises (moyennes)	Potentiel (élevé)	U	S	U	S
		Potentiel (modeste)	U	S	U	S
		Potentiel (faible)	S	O	S	O
	Ressources requises (élevées)	Potentiel (élevé)	U	S	U	S
		Potentiel (modeste)	U	S	U	S
		Potentiel (faible)	U	O	U	O

O = Implication trop grande compte tenu de l'opportunité et de la disponibilité des ressources et efforts requis

U = La stratégie ne réalise pas pleinement le potentiel

S = Alternative potentiellement satisfaisante

(1) Les chiffres sur le tableau représentent le nombre d'entreprises

Extrait de Brasch (1981), "Deciding on organizational structure for entry into export marketing", Journal of Small business Management, avril 1981, p. 14.

que le service exportation plus complet offert par les E.M.C. aurait été de mise dans 12 cas (ou 40%). Si on exclut le chevauchement de 3 entreprises, il n'en demeure pas moins un taux élevé (64%) d'adéquation des services offerts par les E.M.C. compte tenu des attentes et ressources disponibles des entreprises formant notre échantillon.

## 8. Marketing des entreprises

### 8.1 Habitudes de planification en marketing

Par la question numéro 34 du questionnaire (voir l'annexe H), nous avons essayé de cerner les habitudes de planification en marketing des entreprises. Le premier constat est qu'il y a peu ou pas de différence dans les pratiques de planification de marketing pour le marché national et les marchés internationaux. En effet, nous demandions aux répondants d'indiquer deux réponses pour chaque énoncé, l'une pour le marché national, l'autre pour les marchés étrangers.

Les résultats de la compilation présenté au tableau 19 montrent que les habitudes de planification en marketing sont partagées. En effet, les résultats indiquent que les entreprises ont autant de comportements positifs que négatifs. Les seuls points qui ressortent davantage sont:

- . Que pour 15 entreprises, il est très important de développer un plan détaillé et formel de marketing (énoncé 9), alors que pour six d'entre elles cela leur est indifférent et que pour les neuf autres, cela est peu ou pas important.

Tableau 19

## Les habitudes de planification des entreprises

Enoncés			Echelle	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Totaux			Totaux									
#	Nat.	Pondération		5	4	3	2	1	N 0	1	2	3	4	5	+	N	-	+	-								
1	P	Nous sommes reconnus pour notre planification formelle en marketing		-	(1)	(5)	(3)	(1)	(4)	(2)	(3)	(6)	(1)	(4)	10	4	16	26	50								
2	N	Notre planification marketing est faite sur une base "ad hoc" quand le temps le permet		(1)	(2)	(3)	(2)	(1)	(9)	-	(4)	(4)	(2)	(2)	12	9	9	38	27								
3	P	Nous développons des budgets annuels détaillés et formels pour nos marchés		-	(2)	(5)	(3)	(2)	(1)	(3)	(2)	(4)	(4)	(4)	12	1	17	31	55								
4	N	L'habitude d'établir des plans détaillés à long terme pour nos marchés n'est pas très développée dans notre entreprise		(3)	(2)	(2)	(2)	(4)	(7)	(1)	(2)	(1)	(4)	(2)	10	7	13	34	37								
5	P	Nos dépenses annuelles pour la planification en marketing est considérable		-	-	(3)	(2)	(2)	(8)	-	(2)	(4)	(7)	(2)	7	8	15	15	54								
6	P	La planification détaillée en marketing est partie intégrante de nos activités managérielles		-	(1)	(2)	(3)	(3)	(3)	(4)	(3)	(2)	(6)	(3)	9	3	18	19	55								
7	N	On consacre peu de temps à la planification en marketing au sein de notre entreprise		(1)	(2)	(2)	(3)	(6)	(4)	(1)	(1)	(6)	(4)	-	12	4	14	37	31								
8	N	Notre planification marketing est très informelle		(2)	(3)	(5)	(2)	(2)	(3)	(1)	(5)	(4)	(3)	-	13	3	14	35	45								
9	P	Le développement de plan formel et détaillé en marketing est très important pour nous		(1)	(3)	(7)	(2)	(2)	(6)	(3)	-	(5)	(1)	-	15	6	9	44	22								
10	N	A cause des difficultés à comprendre nos marchés, la planification formelle en marketing n'est pas très importante		-	(2)	(3)	(2)	(1)	(7)	-	(1)	(5)	(3)	(6)	15	7	8	59	22								
11	N	Nous connaissons nos marchés si bien que nous croyons que la planification formelle en marketing n'est pas nécessaire		-	(1)	(1)	(1)	-	(7)	(2)	(4)	(4)	(4)	(6)	20	7	3	68	9								
Totaux non pondérés				1	7	7	12	22	16	13	12	10	14	59	5	12	17	10	24	21	20	19	16	13	135	59	135
Totaux pondérés				5	35	28	48	66	48	26	24	10	14	-	5	12	34	20	72	63	80	76	80	65		406	405

a) Nature de l'énoncé: positif (P) négatif (N)

b) les signes + = positif N = neutre - = négatif

c) les chiffres entre parenthèses représentent le nombre d'entreprises

- . Toutefois, seulement 9 entreprises répondent affirmativement à l'énoncé numéro 6 disant que la planification détaillée en marketing est une pratique bien établie parmi les activités managérielles, trois entreprises sont indifférentes et 18 sont en désaccord avec l'énoncé.
- . Les réponses affirmatives aux deux derniers énoncés démontrent une attitude favorable à la planification formelle en marketing peu importe la situation prévalant sur les marchés.
- . Les réponses à l'énoncé numéro 8 montrent que les pratiques de planification en marketing sont partagées presque également entre le formel et l'informel.

## 8.2 Stratégie de marketing

Des stratégies de marketing sont élaborées par 18 entreprises (soit 60%) alors que les 12 autres disent ne jamais se prêter à ce genre d'exercice.

Pour la moitié des entreprises (15) la stratégie de marketing déployée pour l'étranger se différencie peu de celle conçue pour le marché intérieur. Aussi ne font-elles que transférer les politiques de marketing nationales aux marchés internationaux. Pour l'autre moitié des entreprises, les politiques de marketing nationales et internationales diffèrent dans 8 cas à cause des structures de distribution différentes entre les marchés et dans 7 cas pour mieux s'adapter aux conditions de l'environnement. D'ailleurs, ces 7 dernières entreprises disent que les coûts occasionnés par cette adaptation ont été compensés

par un plus grand succès sur les marchés.

### 8.3 Marketing-mix

Nous avons demandé aux entreprises de répartir 100 points afin de faire ressortir l'importance accordée à la contribution de chacun des quatre éléments du marketing-mix pour réussir sur les marchés internationaux. Le tableau 20 présente la distribution des résultats obtenus.

On remarque que l'élément du marketing-mix considéré comme le plus important est le "produit". En effet, plus de 60% des entreprises lui accordent entre 30 et 50 points. Vient ensuite le "prix" pour lequel plus de 60% des entreprises accordent entre 20 et 40 points. Puis, la "distribution" pour laquelle 70% des entreprises n'accordent qu'entre 0 et 20 points. Finalement, la "publicité et promotion" pour lesquelles plus de 80% des entreprises accordent moins de 10 points. Parmi celles-ci 6 entreprises (soit 20%) n'accordent aucun point à cet item et on ne peut pas voir de recoupement ou de similarité entre celles-ci quant à la nature de leurs opérations à l'extérieur du pays ou quant à leur mode de distribution.

### 8.4 Produit

Les entreprises n'exportant qu'un produit sont au nombre de trois. Cinq entreprises (soit 16%) n'exportent qu'une partie de la gamme des produits offerts sur le marché national alors que la majorité

Tableau 20

Importance accordée aux éléments du marketing-mix

Regroupement entre	Produit		Prix		Distribution		Publicité promotion	
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
0-10 points	-	-	3	10	10	34	24	80
11-20 points	2	7	4	13	9	36	3	6
21-30 points	2	7	12	40	5	16	1	3
31-40 points	15	50	7	24	1	3	1	3
41-50 points	4	13	4	13	-	-	-	-
51-60 points	2	7	-	-	-	-	-	-
61-70 points	1	3	-	-	-	-	-	-
71-80 points	4	13	-	-	-	-	-	-
non applicable	-	-	-	-	5(1)	17	1	4(2)
Total	30	100	30	100	30	100	30	100

(1) Il s'agit d'entreprises n'exportant que sur soumission n'ayant donc pas à se préoccuper de la distribution

(2) Il s'agit d'une entreprise vendant à des manufacturiers américains des produits commercialisés sous leur propre marque de commerce.

d'entre elles 22 entreprises (soit 64%) exportent toute la gamme de produits offerts sur le marché national. Parmi ces dernières, quelques-unes ont dit connaître un succès mitigé sur les marchés extérieurs pour quelques produits de la gamme et trois entreprises ont indiqué qu'elles offraient une gamme de produits plus large à l'étranger que sur le marché national.

La moitié des entreprises (9), sur une possibilité de 18\*, ont dû procéder à des adaptations de leurs produits alors que seulement deux



entreprises sur 18\* ont dû procéder à des modifications substantielles de leurs produits afin de les vendre sur les marchés étrangers.

Nous avons demandé aux répondants d'indiquer laquelle des huit stratégies de produits exposées sur la figure 6 correspondait le plus à la situation vécue par l'entreprise.

Il en est résulté que 12 entreprises (soit 40%) exportent sur un seul pays. Parmi elles, deux exportent sur un seul segment dont l'une un produit identique et l'autre un produit différent. Les 10 autres entreprises exportaient sur plus d'un segment dont quatre des produits identiques à ceux qu'elles offrent sur le marché national et six des produits ayant subi des adaptations.

Les 18 autres entreprises (soit 60%) exportent dans plusieurs pays. Aucune d'entre elles ne réduit ses opérations à un seul segment sur ses marchés. Cinq entreprises y exportent des produits similaires à ceux offerts sur le marché national, treize des produits différents (voir la figure 6).

Il est à noter que les entreprises exportant par soumission ou sur commande, au nombre de 11, ont été prises en compte et que nous les retrouvons, sauf une, parmi les entreprises offrant des produits différents de ceux offerts sur le marché intérieur.

---

\* 12 entreprises ont été exclues parce qu'elles exportaient soit par soumission ou sur commande. En effet, elles se chargent dans certains cas de la conception des produits ou encore se conforment au plan et devis fournis par les clients.

Figure 6  
stratégies de produits sur les marchés internationaux

				Nombre de segments	
				Un segment	Plusieurs segments
Nombre de pays	un pays	produit	ident.	un pays étranger/un segment/produit national 1 (a)	un pays étranger/plusieurs segments/produit national 4
			diff.	un pays étranger/un segment/produit différent 1	un pays étranger/plusieurs segments/produit différent 6
	plusieurs pays	produit	ident.	plusieurs pays étrangers/un segment/un produit national 0	plusieurs pyas/plusieurs segments/produit national 5
			diff.	plusieurs pays étrangers/un segment/produit différent 0	plusieurs pays étrangers/plusieurs segments/produit différent 13

(a) Les chiffres représentent le nombre d'entreprises  
Extrait de Kleinschmidt (1983), Export strategies, firms internal factors and export performances of industrial firms: a canadian empirical analysis. Montreal: Université McGill.

### 8.5 Distribution

Douze entreprises ont effectué des tests de marché avant de débiter sur les marchés étrangers; dix entreprises n'en ont pas fait. Cette mesure n'était pas applicable pour huit entreprises parce qu'elles exportent par soumission ou sur commande.

Plus des deux tiers des entreprises (21) ont eu à identifier, évaluer et sélectionner des intermédiaires parmi lesquels nous comptons dans 12 cas la recherche de distributeurs, dans 9 cas celle d'agents commerciaux ou manufacturiers, dans 3 cas des représentants, dans 2 cas

des "dealers" ou concessionnaires et dans un cas un "agent house".

Au moins 11 répondants ont dit ne pas avoir été assistés dans cette démarche. Par contre, sept répondants disent avoir été aidés par les attachés commerciaux des consulats canadiens, toutefois trois d'entre eux ont précisé que cette aide s'était limitée à la fourniture de matériel et d'espace physique. Quatre autres répondants ont insisté pour laisser connaître leur déception quant à l'utilisation des services des attachés commerciaux (délais trop longs, pas de réponse, mauvaise coordination, etc.). Trois répondants ont mentionné avoir été aidé par leur participation aux foires commerciales, deux par l'utilisation de bottins commerciaux et un par les officiers du ministère du Commerce extérieur et du développement technologique.

Treize répondants ont dit ne pas être liés par contrat avec leurs intermédiaires alors que 10 ont déclaré l'être. Parmi ces derniers, quatre pour une durée indéterminée, trois pour un an, deux pour deux ans et un pour une durée variant entre trois à cinq ans. Parmi ceux-ci, 14 ont accordé des clauses d'exclusivité alors que quatre se sont abstenus de le faire.

Finalement, à la question "comment vous y prenez-vous pour vous assurer du bon rendement de vos intermédiaires?" 16 répondants ont dit qu'ils procédaient: par le montant des ventes réalisées (6 cas), par une clause de performance (4 cas), par une évaluation annuelle, semestrielle, périodique (3 cas), en se fiant à la réputation de l'intermédiaire (1 cas), en faisant valoir leur clause d'annulation à 30, 60, 90 jours d'avis (2 cas).

### 8.6 Promotion - publicité - marketing intelligence

Sur les 30 dirigeants, 18 (soit 60%) ont dit avoir un budget de publicité et promotion. Toutefois, seulement 7 d'entre eux considèrent les ressources qu'ils y affectent comme importantes et ajoutent ne pas avoir d'autres moyens d'en mesurer l'efficacité que l'accroissement des ventes. Un seul dirigeant nous a mentionné qu'il considérerait aussi les réactions des clients pour connaître l'utilité et l'efficacité de sa promotion et de sa publicité.

Près des deux tiers (19 entreprises) s'occupent de l'information en retour ("feedback"), alors que la moitié des entreprises ont un système de cueillette et de traitement des plaintes des clients. Parmi les façons de recueillir ou d'obtenir de l'information de retour, que nous retrouvons dans le tableau 21, on remarque que les intermédiaires jouent un rôle prépondérant.

Le service après-vente est assuré par 20 entreprises. De plus, la plupart des entreprises (26) offrent une garantie après-vente ou de bonne exécution. Ainsi, en cas de défectuosité (dans 4 cas) le client s'adresse d'abord à l'intermédiaire qui, s'il ne résout pas le problème, le réfère à l'entreprise manufacturière; dans cinq cas les répondants nous ont indiqué que l'intermédiaire résolvait les problèmes lui-même et dans les 17 cas restants, les défectuosités étaient prises en charge directement par l'entreprise fabriquant le produit.

Tableau 21  
Moyen de cueillir l'information de retour

Moyens	Fréquences
Les intermédiaires distributeurs, agents, représentants	14 fois
L'entreprise téléphone aux clients	10 fois
Les clients téléphonent à l'entreprise	10 fois
Visites directes aux clients (avec l'intermédiaire)	10 fois
Suivi systématique des quotations	6 fois
Présence chez les clients (formation, mise en route, réparations)	3 fois
Participation à des foires commerciales	2 fois

### 8.7 Prix

Lors de leur première percée sur un marché étranger, 20 dirigeants ont dit avoir établi une politique de prix spécifique à ces marchés alors que les 10 autres ne l'avaient pas fait. Les politiques de prix actuellement pratiquées par les entreprises visitées sont exposées au tableau 22. On remarque que près de la moitié des entreprises ont des prix plus élevés pour leur produit à l'étranger que sur le marché national.

La majorité des dirigeants ont tenu compte de la concurrence présente et potentielle en établissant leurs politiques de prix, sauf deux qui ne l'ont pas fait et trois autres qui considéraient ne pas

Tableau 22  
Les politiques de prix à l'étranger

Politiques de prix à l'étranger	Nb d'entreprises
Prix plus élevés que sur marché national	14
Prix plus bas que sur marché national	3
Prix identiques au marché national	12
Prix selon volume d'achat des manufacturiers	1

avoir de concurrence parce qu'ils occupent un créneau très spécifique ou offrent un produit unique. Hormis ces trois derniers, la compétition sur les marchés étrangers est considérée comme plus élevée que sur le marché national par 16 répondants. Par contre, six pensent l'inverse, alors que trois répondants la considèrent égale et deux autres pensent que la concurrence est plus forte aux Etats-Unis qu'au Canada, mais qu'elle est moins forte en Europe et ailleurs dans le monde qu'au Canada.

## 9. Structure organisationnelle, coordination et contrôle

### 9.1 Structure

Bien que le schème classique veuille que les entreprises atteignent d'abord une certaine maturité dans leurs ventes nationales ainsi que dans le développement de leurs structures avant d'aller à l'étranger il en est souvent autrement dans le vécu des entreprises. En

effet, quelques-unes de celles participant à l'étude visaient dès leur fondation des marchés internationaux constituant leurs marchés primaires. D'autres nous ont dit qu'afin de se tailler une place sur le marché national il leur a d'abord fallu percer à l'étranger et s'y bâtir une notoriété pour ensuite pouvoir conquérir une part du marché national. Un dernier exemple est celui d'une entreprise dont le mode de production (à la fine pointe ou plus traditionnel) dépendait de son éventuelle percée sur les marchés étrangers. Le président s'est d'abord assuré d'une clientèle étrangère, puis a investi dans la machinerie automatisée, ce qui lui a permis d'avoir des coûts très bas et d'accaparer au-delà de 80% du marché canadien et aussi de déclasser la concurrence japonaise, taïwanaise et américaine sur les marchés canadien et américain.

Voyant qu'il existait une espèce de simultanéité entre le développement des structures et l'ouverture sur les marchés internationaux, nous avons voulu en cerner l'importance chez les P.M.E. et c'est pourquoi nous avons demandé aux répondants d'indiquer les changements au niveau de la structure organisationnelle au sein de leur entreprise depuis qu'elles ont commencé leurs opérations à l'étranger.

Parmi les répondants 17 (soit 56%) ont dit n'avoir rien changé i.e. aucun ajout ou retrait de personnel cadre, par contre 13 (soit 44%) ont mentionné avoir procédé à des changements dans leurs structures organisationnelles. En fait, 11 entreprises ont ajouté 19 nouveaux postes alors que les deux autres ont procédé à des changements dont une a congédié son directeur des ventes pour le remplacer par un directeur-

marketing et l'autre a remercié l'un de ses deux responsables en R & D pour embaucher un directeur des ventes au niveau international. Les 21 nouveaux postes se répartissaient comme suit: 3 directeurs-marketing, 5 directeurs des ventes, 5 directeurs en R & D, 5 directeurs de production, 3 directeurs-finances.

### Commentaires

Il est surprenant de voir que certaines entreprises ont dû embaucher presque deux nouveaux cadres alors que d'autres n'ont rien eu à changer. Nous avons donc essayé de jeter un peu plus de lumière sur cet état de fait. Ainsi nous avons d'abord vérifié s'il pouvait y avoir un lien entre ces changements et le nombre d'années moyen d'expérience continue à l'exportation des entreprises. Cela s'est avéré peu concluant bien qu'on apprenne que les entreprises procédant à des changements structurels sont un peu plus jeunes dans le domaine international (7 ans en moyenne) que celles n'ayant rien eu à modifier (10,5 ans). Puis nous avons vérifié s'il y avait un lien avec le volume des ventes internationales. Cela s'est avéré plus concluant puisque les firmes ayant procédé à des modifications exportent une proportion plus importante de leurs chiffres d'affaires (50% en moyenne) que celles n'ayant procédé à aucune modification (36%).

## 9.2 Coordination des activités internationales

A la question "Qui assure la coordination des activités internationales dans l'entreprise?" les réponses ont été: le président



(11 cas), le président et les associés (1 cas), le président et le directeur de marketing (1 cas) ou le vice-président marketing (2 cas), le directeur général (2 cas), le directeur à l'exportation (1 cas), le vice-président marketing (6 cas), le directeur de marketing (2 cas), le directeur des ventes (4 cas).

Beaucoup d'entreprises (26) sont dans l'obligation de dégager des cadres pour passer du temps sur les marchés étrangers. Ainsi, la moyenne du temps passé à l'étranger par le personnel cadre s'élève à 50 jours-personne/année par entreprise. On retrouve dans le tableau 23 la répartition du temps alloué sur les marchés étrangers pour les entreprises.

De plus, presque les deux tiers des entreprises (19) ont recours à des stages de familiarisation avec l'entreprise et ses produits auxquels participent les vendeurs, représentants à l'étranger (8 entreprises), les intermédiaires (distributeurs, agents, etc.) (6 entreprises), les clients (5 entreprises).

### Commentaires

La coordination des activités internationales ou le lieu de contrôle est assuré dans plus de la moitié des cas par le président et/ou le directeur général. Bien que cela puisse s'expliquer par le manque de ressources humaines dans les P.M.E., il serait intéressant que dans les études ultérieures soit vérifié comment (par rapport à la façon optimale) ceux-ci (président et/ou directeur général) arrivent à

Tableau 23

Répartition des entreprises selon la durée  
de séjour à l'étranger

Durée du séjour	Nombre d'entreprises
0 - 20 jours	7
21 - 40 jours	3
41 - 60 jours	2
81 - 100 jours	1
101 - 120 jours	1

concilier le temps consacré aux activités nationales et internationales.

Pour ce qui est du temps passé sur les marchés étrangers, nos résultats se rapprochent beaucoup de ceux d'une étude récente (Kleinschmidt et Ross, 1984) portant sur 85 petites entreprises de haute technologie en Ontario. L'étude révèle que l'entreprise moyenne passe 0,206 pourcent de ses jours-personne disponibles pour visiter des marchés étrangers. Pour une entreprise de 100 employés, cela représente 49,6 jours-personne (p. 13). Cette étude a aussi permis de préciser que 40% de ce temps était passé sur les marchés existants et 60% sur les marchés potentiels. Notre étude n'a toutefois pas tenu compte de cette dernière variable.

### 9.3 Contrôle des activités internationales

La moitié des entreprises (15) ont dit effectuer une forme ou une autre de planification à long terme, souventes fois très informelle. Par contre, seulement trois entreprises avaient pensé un plan de secours en cas d'imprévu (grève, dévaluation de la monnaie, interdiction d'exporter, etc.), bien que plus la moitié d'entre elles (16) réalisent plus de 30% de leurs ventes à l'étranger.

Les deux tiers des entreprises ont dit utiliser le budget comme moyen d'assurer le suivi des opérations à l'étranger et sept d'entre elles ont fait allusion à l'utilisation d'échéancier comme autre outil de contrôle.

#### Commentaires

Il nous est apparu tout au long des entrevues que le contrôle des activités internationales était presque inexistant dans les entreprises participantes. Peu d'entreprises ont un plan de marketing international et même parmi celles disant en posséder un, il faudrait, dans les études ultérieures en vérifier la teneur et la qualité au moyen de paramètres prédéterminés. Il nous a été difficile de demander si un suivi, une revision ou mise à jour du plan de marketing était assurée, et si oui, par qui et pour qui de même que comment le tout était opérationnalisé au sein de l'entreprise. Ces questions devraient faire partie du questionnaire d'étude portant plus particulièrement sur la dimension "contrôle" des activités internationales.

De même, il serait d'intérêt qu'une recherche ultérieure fasse ressortir l'intérêt de l'évaluation de la performance opérationnelle à la fin d'une période couverte par un plan et de la nécessité pour une entreprise de réévaluer l'implication sur ses marchés pour le futur.

#### 10. Prise de décision et acquisition de l'information

Puisque notre étude porte sur un processus décisionnel, nous avons cherché à savoir qui prend les décisions et comment?

##### 10.1 Décision de se développer sur le marché international

La décision de se développer à ce niveau dans les entreprises participant à notre étude a été prise par le président seul (15 cas soit 50%), le président et un membre de la haute direction (5 cas soit 16%), les actionnaires et/ou conseil d'administration (7 cas soit 24%), un groupe de directeurs (3 cas soit 10%).

Nous avons tenu à faire ressortir qui avait pu influencer le ou les preneurs de décision. Il en résulte que la plupart des décideurs 18 cas (soit 60%) ont dit ne pas avoir été influencés, aidés ou conseillés par une autre personne. Toutefois, dans sept cas (soit 23%) les décideurs ont dit avoir été influencés par un membre de l'organisation soit les directeurs des ventes (3 cas), le directeur général (3 cas), le directeur des finances (1 cas) et dans cinq cas (soit 16%) des décideurs ont dit avoir été influencés par des instances externes soit les gouvernements (3 cas), une association américaine (1 cas), un client

étranger (1 cas).

La décision initiale de se développer à l'étranger a été :  
partie intégrante d'un cheminement planifié et progressif de l'entreprise (6 cas soit 20%), due au cycle du produit (1 cas soit 3%), due à la conjoncture (3 cas soit 10%), l'effet d'un simple désir ou la recherche de prestige (2 cas soit 7%), non précisée par le répondant (18 cas soit 60%).

De plus, pour la majorité des entreprises 26 (soit 86%), il s'agissait d'un engagement permanent, i.e. que les entreprises étaient prêtes à affecter une portion de la production à l'exportation et qu'elles se sentaient capables d'expansion afin de répondre à la demande étrangère anticipée.

#### Commentaires

On a pu remarquer que la décision d'aller au niveau international est considérée comme stratégique puisqu'elle est prise par la haute direction. Malheureusement, nous n'avons pas tenté de connaître la rationalité de cette prise de décision. Les écrits relatifs à ce thème sont partagés et penchent en faveur d'une certaine irrationalité. En effet, les résultats de l'étude de Lee et Brasch (1978: voir Ditchtl et al., 1984) démontrèrent qu'environ 70% des 35 petites entreprises étudiées du Nébraska avaient pris leurs décisions de façon irrationnelle. L'étude de Johanson et Vahlne (1977: voir Ditchtl et al., 1984) fait ressortir que cette décision est basée soit sur la perception de

problèmes pour une minorité d'entreprises, soit sur la connaissance d'opportunités pour une majorité d'entre elles. De même l'étude plus récente (Ditchtl et al., 1984) indique clairement que malgré les coûts encourus par un engagement possible à l'étranger, la décision relative à l'exportation n'était pas toujours prise de façon rationnelle.

#### 10.2 Autre prises de décision

Nous avons à plusieurs reprises questionné les répondants pour identifier le ou les décideur(s). Malheureusement souventes fois il n'était pas possible d'obtenir de réponses exactes pour diverses raisons dont le fait qu'il était difficile, voir impossible, pour certains répondants de se reporter dans le temps.

Nous exposons dans le tableau 24 les réponses aux quatre questions portant sur trois des éléments du marketing-mix concernant les marchés étrangers.

#### 10.3 Fondements des décisions et information

Nous avons demandé aux répondants comment la prise de décision de se développer sur le marché international avait été préparée et amenée. Voici la teneur des réponses: quatre ont mentionné que les commandes non sollicitées de l'étranger avaient agi comme facteur "déclencheur", deux ont cité les lectures effectuées, notamment les publications gouvernementales, vingt ont indiqué que la participation à des foires commerciales ou à des missions à l'étranger avait constitué

Tableau 24

Les décideurs en relation aux éléments du marketing mix

Question 1 Qui a décidé des politiques de prix	Question 2 Qui a décidé des produits à offrir	Question 3 Qui a décidé des adapta- tions et/ou modifications aux produits	Question 4 Qui a décidé du mode de distribution
Prés.: 10 Prés. et V.P. Mktg. : 3 Prés. et dir. vente: 2 Prés. et associés: 3 Prés. et d.g.: 1 Prés. et off. financiers: 4 V.P. Mktg.: 2 Dir. Mktg.: 1 D.G. et dir. Mktg.: 2 Dir. ventes: 1 Dir. exportation: 1	Prés.: 1 Prés. et dir. Mktg.: 1 C.A. et associés: 4 Dir. vente: 1 D.G. et dir. Mktg.: 2  Pas de réponses: 7 N/A: 14  Soumission et sur commande	Prés.: 2 D.G. et ingénierie: 1 Dir. Mktg. et d.g.: 1 Dir. Mktg et dir. prod: 1 Prés. et dir. contrôle de qualité : 1 Associés: 1  Pas de réponses: 9 N/A: 14  Soumission et sur commande	Prés.: 10 Prés. et V.P. Mktg.: 2 Prés. et V.P. prod.: 1 Prés. et associés: 2 Prés. et rep. vente export: 1 Dir. exportation: 1 V.P. Mktg.: 2 Dir. Mktg.: 3 Dir. vente: 1  N/A: 6  Soumission
Total: 30	Total: 30	Total: 30	Total: 30

une aide importante, vingt-six ont précisé que les contacts directs par des visites à l'étranger constituaient le moyen le plus important pour arriver à la prise de décision de s'impliquer.

Presque tous les répondants privilégient les contacts directs avec l'étranger parce qu'ils donnent des résultats concrets. Ainsi ils ont permis à des entreprises d'identifier des clients (21 cas) des distributeurs (12 cas), et des agents (7 cas). Les répondants ont aussi mentionné que les contacts directs permettent "de saisir les besoins d'entraînement ou de formation de voir la non-transférabilité des expériences selon les diverses régions des Etats-Unis; de mieux connaître la compétition; de semer et de récolter selon les efforts investis, etc."

#### Commentaires

Il ne faut pas se surprendre si les moyens permettant des contacts directs avec l'étranger sont privilégiés par les dirigeants d'entreprises. En effet, Reid (1984) cite dans son étude neuf autres chercheurs qui, tout comme lui, ont constaté le rôle clé des visites personnelles pour les décisions concernant les marchés étrangers. Les contacts directs avec les marchés étrangers constituent des moyens d'acquérir une meilleure connaissance de ces marchés tout en permettant des contacts avec des clients des distributeurs.



#### 10.4 Acquisition de l'information

Nous avons demandé aux répondants de nous indiquer quelles sources d'information ils avaient utilisées à partir d'une liste que nous leur soumettions et que l'on retrouve dans le tableau 25. On remarque que les sources directes d'information "primaires" sont les plus utilisées par les entreprises.

#### Commentaires

L'objectif visé par cette question était de connaître le nombre ainsi que la nature des sources d'information utilisées par les entreprises participantes. Nous observons qu'en moyenne chaque entreprise a utilisé six sources différentes et que les plus populaires sont celles impliquant des contacts directs avec l'étranger.

A ce propos, une étude réalisée en contexte canadien (Kleinschmidt, 1983) mentionne que peu de temps est passé à visiter les marchés étrangers bien que ce moyen constitue la principale façon de recueillir des données primaires et que celles-ci ont un impact sur les activités de marketing international de l'entreprise.

Reid (1984) souligne dans sa recherche une redondance possible de l'information fournie par les différentes sources, ce qui légitimise le recours à un nombre limité de ces sources par les entreprises et notamment par les P.M.E. A ce titre, il se fait détracteur des chercheurs qui assument que les dirigeants de P.M.E. ne se comportent pas selon un modèle rationnel.

Tableau 25

La fréquence d'utilisation des différentes sources d'information

Sources	Nbre d'entreprises
. Agents étrangers et distributeurs	18
. Clients	23
. Foires commerciales à l'étranger	24
. Foires commerciales au Québec et au Canada	13
. Attachés commerciaux (consulats, ambassades)	14
. Conseillers économiques/commerce extérieur Qc	13
. Conseillers du MEIR	13
. Conseillers du MIC	12
. Journaux et périodiques commerciaux	17
. Autres compagnies	5
. Publications gouvernementales canadiennes	6
. Publications gouvernementales québécoises	3
. Associations industrielles et commerciales	8
. Consultants	4
. Expositions (salle de montre) à l'étranger	9
. Gouvernements étrangers - services commerciaux	5
. Liste de commerçants internationaux (pages jaunes)	6
. Fournisseurs	4
. Banques domestiques et étrangères	2
. Transitaires	2
. Statistiques commerciales internationales et les publications de l'ONU	3
. Autres	--

De plus, Reid précise qu'il faut tenir compte du contexte dans lequel les décisions sont prises i.e. selon les ressources disponibles et les différentes stratégies possibles.

## Conclusion

Cette recherche de type exploratoire et descriptif visait deux objectifs principaux dont le premier était de décrire comment les P.M.E. manufacturières prennent les cinq décisions majeures constituant le processus décisionnel en marketing international; le second était d'évaluer la réceptivité de la formule "Société de gestion à l'exportation" auprès des dirigeants de P.M.E. manufacturières.

Les données obtenues par l'enquête, nous permettent de confirmer ou d'infirmer chacune des six propositions élaborées à partir des grands axes de notre cadre conceptuel.

Ainsi, la première proposition relative à la prise de décision de se développer à l'international est infirmée, car seulement 12 entreprises (soit 40%) ont dit s'être livrées à une analyse situationnelle formelle ou encore à un diagnostic avant de débiter sur les marchés étrangers. De plus, seulement 6 entreprises (soit 20%) s'étaient assurées de l'harmonisation de leur(s) objectif(s) de développement international avec les objectifs globaux de l'entreprise.

Il serait intéressant que des études ultérieures fassent la lumière sur les raisons pour lesquelles cet exercice formel n'est pas davantage valorisé par les dirigeants de P.M.E. alors qu'il l'est tellement par les théoriciens et les intervenants externes. De même, il faudrait que soient cernées et si possible quantifiées (coûts et bénéfices) les retombées générées par le recours ou le non-recours à une telle façon de faire.

La deuxième proposition relative à la prise de décision du choix des marchés étrangers est confirmée, car 16 entreprises (soit 53%) ont procédé formellement à une évaluation de(s) marché(s) et 18 entreprises (soit 60%) avaient fait ou fait faire des études de marché.

Il ressort de la recherche que plus de 60% des entreprises ont dit avoir été limitées soit par le manque d'argent et/ou de temps et/ou de savoir-faire quant à la possibilité de pousser davantage le processus d'évaluation et de sélection de(s) marché(s). Nous croyons que ce dernier point devrait faire l'objet de recherches plus poussées dans des études ultérieures afin de mieux cerner la nature et l'ampleur de ces limitations. Ceci pourrait permettre d'évaluer avec plus de précisions les besoins des P.M.E. manufacturières en cette matière.

La troisième proposition relative à la décision du choix de la méthode d'entrée sur des marchés étrangers est infirmée, car au moment de l'enquête moins de 50% des entreprises ont une bonne connaissance de chacune des cinq formules mixtes de pénétration des marchés étrangers. Par contre, elles ont une bonne connaissance des formules directes car sept des huit formules directes mentionnées étaient connues par plus de 55% des entreprises. De même, deux des sept formules indirectes étaient connues par plus de 50% des entreprises soient l'importateur distributeur et les accords de coopération industrielle.

Une des limites de l'étude a été de ne pas avoir pu vérifier auprès des entreprises le degré de connaissance des diverses formules à leur début à l'étranger et également de ne pas avoir pu constater quel

travail de recherche sur ces formules avait été fait avant leur début à ce niveau. Il serait plus facile de faire ce genre d'étude auprès d'entreprises jeunes à l'exportation (deux ans et moins) car leur expérience étant plus récente, donc plus facile à cerner, les personnes-ressources y ayant contribué auraient plus de chance de faire encore partie de l'entreprise.

La quatrième proposition relative à la prise de décision du marketing-mix pour les marchés étrangers est confirmée, car pour 15 entreprises (soit 50%) la planification formelle en marketing est importante à l'intérieur de l'organisation, de plus 18 entreprises (soit 60%) ont dit avoir élaboré des stratégies de marketing dès leur début au niveau international.

Il nous a semblé que l'ouverture dans ce domaine amène les dirigeants de P.M.E. manufacturières à porter davantage d'attention à l'aspect marketing-mix. Cependant, nous savons que l'aspect marketing leur fait souvent défaut pour le marché national. Il serait donc intéressant de regarder de plus près ce qui amène les changements d'attitude chez les dirigeants (contraintes imposées par les programmes d'aide gouvernementaux, insécurité face au manque de connaissance de(s) marché(s) étranger(s), etc.) ainsi que de voir comment ces changements se traduisent dans le temps (embauche de spécialistes au sein de l'entreprise, emploi de consultants externes et application plus ou moins adéquate, dans le vécu, des recommandations de ceux-ci, etc.).

La proposition cinq relative à la prise de décision concernant l'organisation pour les affaires internationales est infirmée, car 17 (ou 56%) entreprises n'ont procédé à aucune embauche depuis le début de leur développement à l'étranger. Il nous faut toutefois souligner que les 13 autres entreprises, en moyenne un peu plus jeunes à l'exportation et en apparence plus dynamiques (elles exportaient une proportion plus élevée de leurs ventes annuelles), ont procédé à l'embauche de 19 nouveaux cadres depuis leurs débuts sur les marchés internationaux.

Il serait intéressant que d'autres études examinent ce dynamisme chez les entreprises les plus jeunes à l'exportation afin qu'éventuellement on puisse voir s'il y a un lien entre l'embauche de nouvelles ressources et un plus grand dynamisme des entreprises sur les marchés étrangers. De plus, il nous apparaît important que la dimension "coordination et contrôle" des activités internationales fasse l'objet d'études à venir car nous y avons décelé des faiblesses marquées pouvant hypothéquer le potentiel à l'exportation des entreprises. Il faudrait voir si, en réalité, la qualité du travail accompli au niveau de la coordination et du contrôle des activités internationales se traduit dans les résultats obtenus et passe par l'embauche ou du moins l'affectation de personnel ayant la responsabilité et l'autorité en ce domaine.

La sixième proposition relative à la connaissance de la formule "société de gestion à l'exportation" est confirmée car 16 entreprises (soit 73%) des 22 entreprises de référence ont indiqué clairement leurs intentions positives quant à l'utilisation d'une "Société de gestion à l'exportation" (S.G.E.).

Comme cette formule est encore inexistante au Québec, il faudrait que des études soient faites pour permettre une meilleure connaissance des gens opérant des S.G.E. dans les autres pays ainsi que le genre d'aide qui leur est accordé. Ceci afin de favoriser leur apparition ici et assurer leur survie comme intervenant privilégié auprès des P.M.E. manufacturières.

Nous considérons que le nombre d'entreprises ayant participé à l'étude est représentatif de l'ensemble des entreprises des deux groupes d'industries auxquels elles appartiennent et que les conclusions de l'étude pourraient leur être étendues, mais nous émettons toutefois des réserves quant à la possibilité de généraliser ces conclusions à toutes les P.M.E. manufacturières exportatrices.

C'est à dessein, par souci de concision et de clarté, que nous n'avons pas traité dans cette conclusion des nombreuses questions de recherches que nous avons posées à partir des dimensions élaborées dans le cadre de référence. Bien que les réponses à ces questions ne fassent pas l'objet direct de notre recherche, nous avons tenu à les recueillir lors de notre enquête et à les présenter dans la section intitulée "Résultats et interprétation" où nous commentons certaines d'entre elles.

Dans notre étude nous avons agi de la sorte à cause de sa nature exploratoire dont le propre est de faire ressortir des dimensions pouvant constituer des avenues de recherches futures. Aussi souhaitons-nous que d'autres études portant sur le processus décisionnel en



marketing international soient réalisées afin de compléter, voire de nuancer les résultats et conclusions de notre étude.

## Références

## RÉFÉRENCES

- ALIX, S. (1985) , Le Québec exportateur, Commerce, \_\_\_\_, 15-85.
- ARORCE, R.S., STONER, C.R. (1983), Planning for International marketing, Journal of Small Business Management, October.
- BILKEY, W.J. (1978), An attempted integration of the litterature on export behavior of firm, Journal of International Business Studies, Spring/summer, 33-46.
- BLOUIN, J.N. (1986), Libre-échange: dis-moi ce que tu fabriques..., L'actualité, 6, 33-34.
- BOISSY, P. (1974), Le choix des canaux à l'étranger, Suresne, Fr.: Hommes et Techniques.
- BRASCH, J. (1981), Deciding on an Organisational Structure for entry into export marketing, Journal of Small Business Management, April, 7-15.
- BUREAU DE LA STATISTIQUE DU F.M.I. (1982), International financials statistics (supplement on Trades Statistics), Washington D.C.: F.M.I., 174 pages.
- BUREAU DE LA STATISTIQUE DU F.M.I. (1985), Statistiques financières internationales, Washington D.C. : F.M.I., 684 pages.
- BUREAU DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC (1983-84-85), Exportations du Canada par marchandises et pays, données annuelles (microfiches), Québec.
- BUREAU DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC (1984), Statistiques des P.M.E. manufacturières du Québec, Québec: Éditeur officiel, 118 pages.
- BUREAU DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC (1986), Destination des expéditions des manufacturiers exportateurs du Québec, 1979-1983, Québec: Éditeur officiel, 300 pages.
- BUSINESS INTERNATIONAL CORPORATION (1980), 201 Checklists Decision making in international operations, New York: Business International Corporation.
- CAETORA, P.R., HESS, J.M. (1983), International marketing, Homewood, 111.: IRWIN, 1966.
- CENTRE DE RECHERCHE INDUSTRIELLE DU QUÉBEC, Liste imprimée des manufacturiers exportateurs appartenant aux grands groupes industriels 30-31 pour le territoire de la C.U.M., Québec: C.R.I.Q. (Banque informatisée d'information industrielle.

- CENTRE FRANÇAIS DU COMMERCE EXTÉRIEUR (1985), Les sociétés de gestion à l'exportation, Paris: Centre Français du commerce extérieur.
- COOK, S.W., SELLTIZ, C., WRIGHTSMAN, I.S. (1977), Les méthodes de recherche en science sociale, Montréal: H.R.W.
- CZINKOTA, M.R., JOHNSTON, W.J. (1985), Export attitudes of industrial manufacturers, Industrial Management, 2, 123.
- DE BRYNE, P. (1966), Entreprises et marchés d'outre-mer, Paris: Dunod.
- DE LEERSNYDER, J.M. (1982), Marketing international, Paris: Dalloz.
- DE LEERSNYDER, J.M., CHERTMAN, M. (1976), Comment bâtir un plan de marketing à l'exportation, Revue française de gestion, s6, 77-87.
- DE LENTDECKER, P.G. (1984). Le technicien du commerce international Paris: Hommes et Techniques.
- DEFOSSE, L. (1983), Les actions associées d'entreprises françaises à l'exportation, application aux P.M.E., Thèse de doctorat inédite, Université Dauphine, Paris.
- DELACROIX, J. (1984), Export strategies for small american firm, California Management Review, 3, 138-153.
- DENIS, J.E. (1984), La P.M.E. et l'exportation, Paris: Dunod.
- DITCHTL, M., MULLER, S., KOGLMAYR, H.G., LEIBOLD, M. (1984), The export decision of small and medium-sized firms: a review, Journal of International Review, February, 49-61.
- DOWNING, G.D. (1971), Basic marketing a strategic systems approach, Columbus, Ohio: Merrill Publishing.
- ERA BUSINESS CONSULTANTS LTD, DON R. ALLEN & ASSOCIATED LTS (1984-85), Analysis of indirect contributions to export by small business in Canada, Journal of Small Business Canada, s3, 3-21.
- FAYERWEATHER, J. (1970), International Marketing, Englewood Cliffs, J.J.: Prentice Hall.
- FONDS MONÉTAIRE INTERNATIONAL (1986), Word economic outlook. Washington D.C.: F.M.I., 268 pages.
- FOND MONÉTAIRE INTERNATIONAL (1985-1986), Statistiques financières internationales. Washington, D.C.: F.M.I.
- GALBRAITH, W. (1984), When small is big: the role of small business in Canada's exports is significant when indirect exports are considered, The Canadian Business Review, Summer, 36-40.

- GAUTHIER, M. (1982), P.M.E., le plan export, MDCI Moniteur du commerce international, 488, 17-23.
- GUNDIFF, E.W., HIDGER, M.T., (1984) Marketing in the international environment, Englewood Cliffs, N.J., Prencite-Hall.
- HAQUINI, S. (1984), Le nouvel ordre commercial international, Paris: Economica.
- JULIEN, P.A. (1984), La P.M.E.: Source de dynamisme économique, Le Devoir, 25 octobre, p. 11.
- KAHLER, R., KRAMER, R.L. (1977), International marketing, Cincinnati: South Western Publishing.
- KAYNAK, E. (1984), International marketing management, New York: Praeger.
- KLEINSCHMIDT, E.J., ROSS, R.E. (1984), Export performance and foreign market information relationships for small high-technology firms, Journal of Small Business Canada, 2.
- KLEINSCHMIDT, E.J., (1983), Export strategies, firms international factors and export performances of industrial firms: a canadian empirical analysis, Thèse de doctorat inédite, Université McGill, Montréal.
- LAROUCHE, R.S. (1983), Le management des ventes à l'exportation, Montréal: Ed. privée.
- MINISTÈRE D'ÉTAT À LA PETITE ENTREPRISE ET AU TOURISME (1981), Small business in Canada: A statistic profile, Ottawa: Ministère d'État à la petite entreprise et au tourisme.
- MINISTÈRE DE L'EXPANSION INDUSTRIELLE RÉGIONALE (1986). Commerce des marchandises par secteur industriel, Ottawa: M.E.I.R.
- MINISTÈRE DE L'EXPANSION INDUSTRIELLE RÉGIONALE (1980-81). Document de travail, Ottawa: M.E.I.R.
- MINISTÈRE DES AFFAIRES EXTÉRIEURES DU CANADA (1984), Promotion des exportations canadiennes: l'option maison de commerce, Ottawa: Ministères des Affaires extérieures du Canada.
- MINISTÈRE DES AFFAIRES EXTÉRIEURES DU CANADA (1985), Compétitivité et sécurité: orientations pour les relations extérieures du Canada, Ottawa: Ministère des Affaires extérieures du Canada.
- MINISTÈRE DU COMMERCE EXTÉRIEUR (1985), Le commerce international du Québec: la situation, en 1984, perspective 1985, Québec: Ministère du Commerce extérieur, 28 pages.
- MOON, G.C. (1978), Some international aspect of small business, American Journal of Small Business, 1, 1-4.

- PANET-RAYMOND, A. (1984), Comment planifier vos activités d'exportation?, Québec industriel, octobre, 34-35.
- RABBIOR, G. (1985), Les exportations canadiennes, Toronto: Fondation canadienne d'éducation économique.
- REID, S.D. (1981), Export behavior in the small canadian owned manufacturing enterprise: an empirical investigation, Thèse de doctorat inédite, Université York, Toronto
- REID, S.D. (1984), Information acquisition and export entry decisions in small firms, Journal of Business Research, Volume 12, 141-157.
- ROBERT, PAUL (1982), Dictionnaire Petit Robert 1, Paris: Le Robert, 1967.
- RUDDLUFF, M.P. (1982), Economie Internationale: itinéraires et enjeux, Paris: Cujas.
- SANTIAPILLAI, J. (1982), La Place des petites entreprises dans le commerce d'exportation, Forum du commerce international, Juin/juillet/août, 8-34.
- SCHOETTE, J.M. (1983), Les sociétés de commerce international et l'exportation, Paris: Presses des ETS Nelli.
- SECRÉTARIAT DE LA PETITE ENTREPRISE (1983), Profil de la petite entreprise au Canada, Ottawa: Secrétariat de la petite entreprise.
- STATISTIQUES CANADA (1965-1986). Comptes nationaux, Catalogues trimestriel 13001, Ottawa: Imprimeur de la Reine.
- STATISTIQUES CANADA (1981 et 1982), Industries manufacturières du Canada niveaux national et provincial. Ottawa: Imprimeur de la Reine
- TERPSTRA, V. (1983), International marketing, New York: Holt, Rinehart & Winston, 1972.
- THORELLI, H.B. (1973). International Marketing Strategies, Middlesex, England: Penguin
- URBAN, S., (1979). Réussir à l'exportation. Paris: Dunod.
- U.S. DEPARTMENT OF COMMERCE (1981), The Export Management Company, your export department, Washington, D.C.: Department of Commerce.
- WALSH, L.S. (1981), International marketing, Plymouth G.B.: Mardonalds & Evans, 1978.
- WALVOORD, R.W. (1981), Ten steps to successful exporting, New York: American Management Association.

Annexe A

Grille d'analyse du potentiel de vente

## ANNEXE A

GRILLE D'ANALYSE  
DU POTENTIEL DE VENTES

	PAYS 1	PAYS 2	PAYS 3
Le potentiel du secteur industriel			
Barrières tarifaires			
Profil des concurrents			
Profil des distributeurs			
Profil des usagers			
Stratégies particulières de Marketing			
Potentiel de ventes de l'entreprise			
Décision			

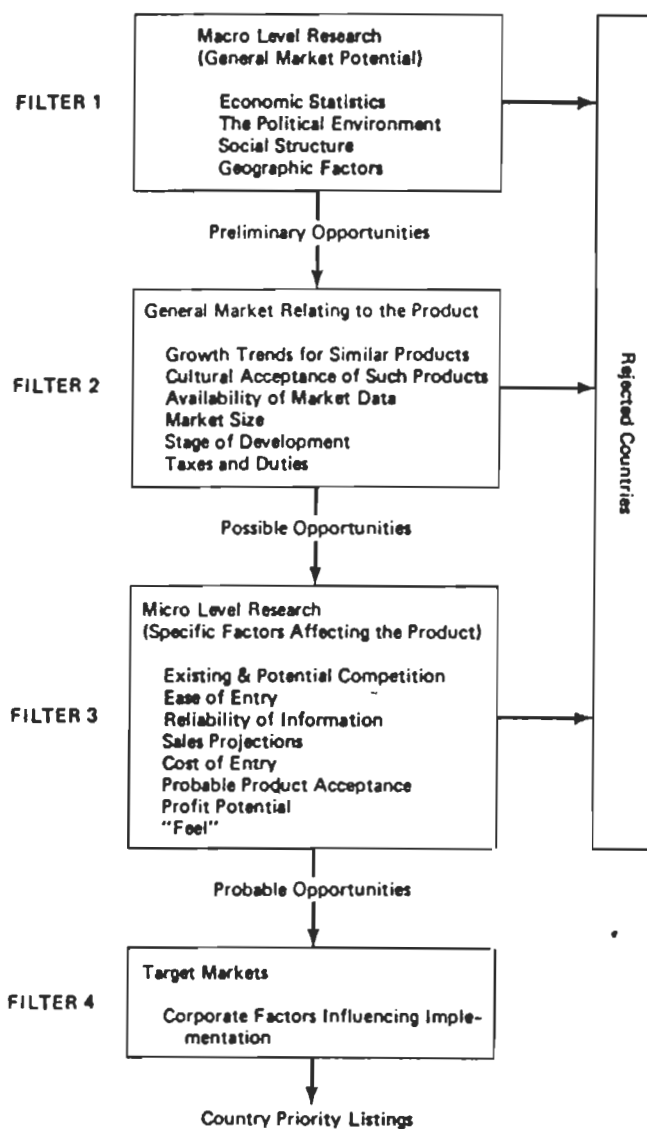


Annexe B

Modèle de sélection de marchés étrangers

## ANNEXE B

A Model for Selecting Foreign Markets.



Source: R. Wayne Walvoord, "Export Market Research," *American Import/Export Bulletin*, May 1980, p. 83.

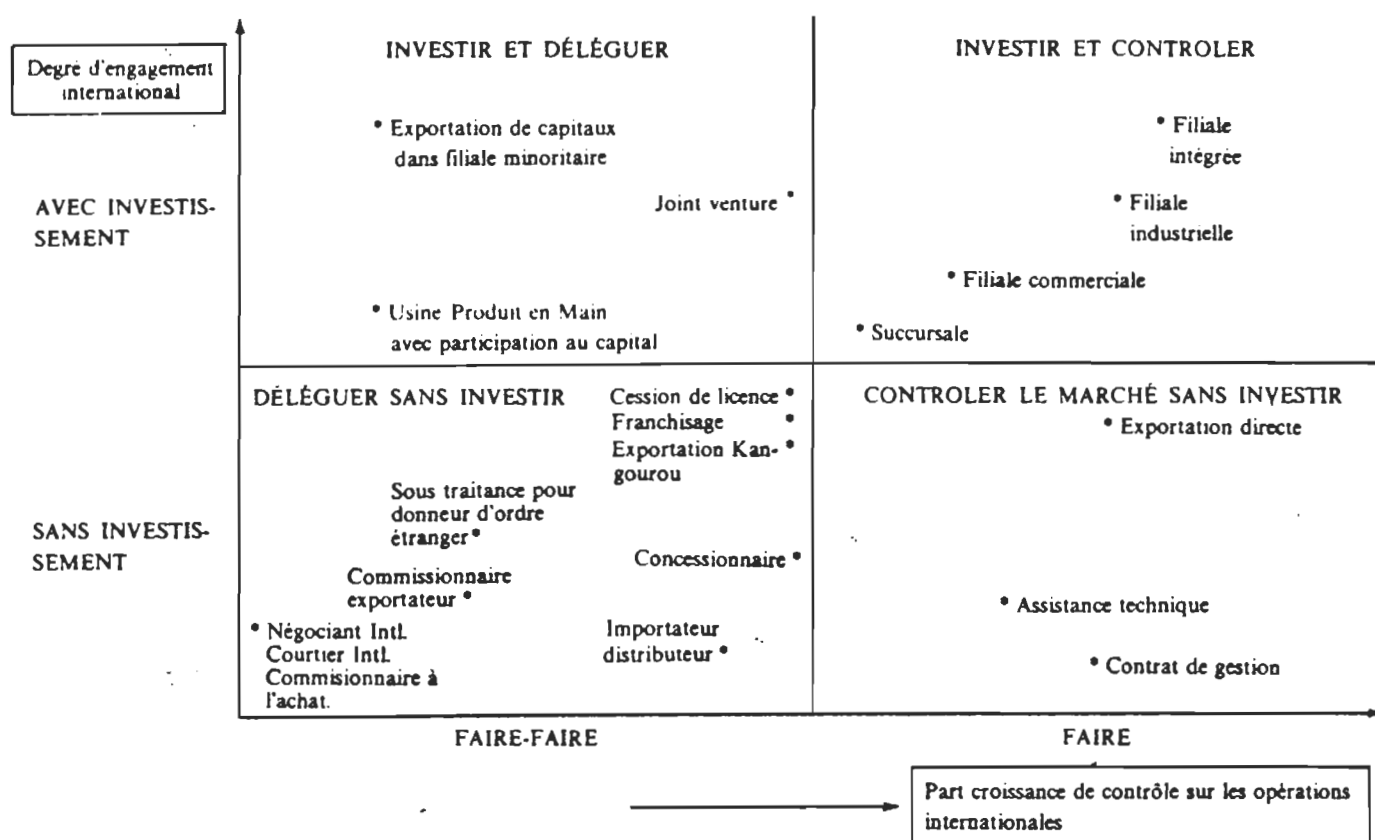
Extrait de Gundiff, E. W., Hilger, H. T. Marketing in the International Environment, Ed. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1984, p. 209

Annexe C

Différents modes de présence à l'étranger

## ANNEXE C

TABLEAU I. — Les différents modes de présence à l'étranger



Annexe D

Flux internationaux selon le degré d'implication

## ANNEXE D

International Flows by Level of Involvement

Type of Foreign Operation	Flow of Goods and Materials					Flow of Financial Capital						Flow of Physical Capital		Flow of Human Capital			
	Finished Products	Semifinished Products	Parts	Spare Parts	Raw Materials	Payments	Fees	Royalties	Interests	Equity Capital	Loan Capital	Profits, Dividends (Repatriations)	Machinery	Equipment, Tools	Know-how	Industrial Rights	Personnel
Indirect export	x <sup>a</sup>			x <sup>a</sup>		x <sup>a</sup>											
Direct export	x			x		x									x		
Own export (Marketing subsidiary)	x		x <sup>c</sup>	x		x			x	x	x	x		x	x		x
Licensing							x	x					x <sup>d</sup>	x <sup>d</sup>	x	x	x <sup>d</sup>
Contract manufacturing						x							x <sup>d</sup>	x <sup>d</sup>	x <sup>d</sup>		
Co-production							x						x	x	x		x
Own assembling	x <sup>b</sup>	x	x			x	x		x	x	x	x	x	x	x		x
Own manufacturing	x <sup>b</sup>	x	x		x	x	x	x <sup>b</sup>	x	x	x	x	x	x	x	x <sup>b</sup>	x

<sup>a</sup>If the middleman in the home country is a buying middleman the different flows in the first stage of operation take place in the home country.

<sup>b</sup>May be included as a suboperation or as a supplementary operation.

<sup>c</sup>Easily assembled parts may be assembled in a sales outlet.

<sup>d</sup>May be included in the contract.

Source: Reijo Luostarinen. "Foreign Operations of the Firm," mimeographed (Helsinki, Finland: Helsinki School of Economics, 1970), 10.

Annexe E

Grille de sélection des méthodes de pénétration  
des marchés étrangers

## ANNEXE E

Grille de sélection

Formes de commercialisation à l'étranger Critères de sélection	Filières d'exportation										
	Exportation directe				Filières d'exportation indirecte				Options mixtes		
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.
(Les numéros se réfèrent aux filières présentées dans le premier paragraphe de ce chapitre)											
<b>A. Propres à l'entreprise</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- taille</li> <li>- objectifs à l'exportation</li> <li>- « managerial ressources »</li> <li>- capacités de production disponibles</li> <li>- ressources financières</li> <li>- image à créer ou à défendre</li> <li>etc.</li> </ul>											
<b>B. Le marché</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ouvert</li> <li>- fermé</li> <li>- structure commerciale existante</li> <li>- système socio-économique</li> <li>- volume d'écoulement potentiel</li> <li>- coût des facteurs</li> <li>- contrôle imposés</li> <li>- réseaux de la concurrence</li> <li>- ...</li> </ul>											
<b>C. Le produit</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- avec marque</li> <li>- sans marque</li> <li>- valeur unitaire</li> <li>- fragilité, conditions de stockage</li> <li>- type d'utilisateur</li> <li>- service lié</li> <li>- ...</li> </ul>											

A l'intersection de chaque ligne et de chaque colonne, chaque entreprise apposerait un signe d'appréciation (0 = impropre, + = éventualité passable, ++ = solution favorable). Patrice Boissy par exemple, estime (*op. cit.* pp. 62-63) qu'un système de notation, d'usage général est valable. Mais en raison de l'immense diversité des situations individuelles, une approche trop globale n'est sans doute pas parfaitement opérationnelle.



Annexe F

Matrice de comparaison des méthodes de pénétration  
des marchés étrangers

## ANNEXE F

Matrix for Comparing Alternative Methods of Market Entry

Evaluation Criteria	<i>Entry Methods</i>						
	Indirect Export	Direct Export	Marketing Subsidiary	Marketing Subsidiary – Local Assembly	Licensing	Joint Venture	Wholly Owned Operation
1. Number of Markets							
2. Market Penetration							
3. Market Feedback							
4. International Marketing Learning							
5. Control							
6. Marketing Costs							
7. Profits							
8. Investment							
9. Administration							
10. Foreign Problems							
11. Flexibility							
12. Risk							

Annexe G

"Checklists" concernant les différentes façons  
de pénétrer un marché étranger

## ANNEXE G

## 6. Alternative Ways to Penetrate a Foreign Market

Whether a company is approaching a foreign market for the first time or has been operating in it for years, periodic reviews of the techniques used in it are necessary to keep ahead of changing conditions and to update corporate objectives in that market.

Factors that call for such periodic examinations include: government actions, rules and regulations; interregional shifts; urbanization and suburbanization; sales mix; may be passing up opportunities for greater profits. None of the many possible routes to market penetration should be overlooked in a company's periodic review of its approaches. Below is a checklist of the major routes.

## I. Domestic Export Sales

A. Fill unsolicited orders from independent export/import houses that buy and sell for their own customers.

B. Sell to foreign government buying offices and buying groups of other foreign organizations located in the domestic market, and qualify for listing on approved government buying lists.

C. Bid on tenders solicited by foreign governments or private organizations (some may be limited to local or regional companies).

D. Sell to foreign subsidiaries in domestic market products for shipment to parent and other overseas subsidiaries.

E. Sell to domestic customers products for shipment to their overseas subsidiaries.

F. Display and take part in trade fairs and exhibitions.

## II. Indirect Export Sales

A. Hire the services of a combination export managing (CEM) firm, which in effect becomes your export department. (You get involved only to the extent and with products desired.)

B. Hire the services of an export/import house. It takes over the responsibility for exporting and distributing your product overseas, but leaves you with the control and ability to keep abreast of the market. Can be vital in small and remote markets.

C. Arrange to have another company market your product through its overseas marketing channels, particularly when it is well established abroad and its products are complementary to your own.

## III. Direct Export Sales Through Outside Distribution Channels

A. Join forces with other manufacturers of your product line and export under a group, industry, or association. US companies can do this via Webb-Pomeroy Associations (Export Trade Act of 1918), which are designed to enable small firms to engage in foreign trade (cutting costs and competing effectively against overseas cartels) without running into antitrust snags.

B. Organize your own export department, staff it with your own export salesmen and sell via middlemen in the foreign market. This may be to a

tion; technology; transportation; competition; technology; social pressures; local expertise; and changing buying patterns and selling outlets.

Company policies may dictate certain basic operating patterns or preferences, but local conditions and laws may demand important modifications. A company that is rigid in its style of operations, i.e. choosing to invest in a market only as a majority owner or selling only through its own commission house or purchasing agent, resident buyer, broker, auction house, export/import merchant or jobber (takes title to your merchandise), or independent agents and distributors (sells on commission).

C. Negotiate export barter sales via a third party entrepreneur (or directly with foreign purchaser).

D. Form an export consortium with other manufacturers to supply turnkey and large-scale development projects.

## IV. Direct Export and Sales Through Local Company Sales Organization

A. Create a regional sales branch office and/or subsidiary.

B. If a US company, organize a Western Hemisphere Trade Corporation to engage in export within the western hemisphere; it can obtain concessional tax rates for these activities.

C. Create a national sales branch office and/or subsidiary.

D. Organize a joint selling company with a:

1. Local partner.
2. Unrelated third-country manufacturer.
3. Related third-country subsidiary.

E. Establish own sales force and distributors using:

1. Domestic salesmen.
2. Expatriate salesmen.
3. Third-country nationals.
4. All three.

F. Use company sales force as well as "missionary" salesmen for:

1. Certain customers.
2. Particular areas.
3. Particular outlets.

G. Set up regional distribution centers or warehouses.

H. Set up national company distribution centers or warehouses.

I. Hire services and rent facilities of public warehouses.

J. Use combination of company distribution centers and public warehouses.

K. Lease warehouse space in unrelated company warehouses.

L. Organize an overseas franchise system using independent franchisees or a combination of company and independents.

M. Team up with another equally strong manufacturer (or several) whereby you each distribute and sell noncompetitive products through company showrooms or dealers in:

1. The same country.
2. Different countries.

## V. Licensing, Assembling and Manufacturing

A. License patents and/or unpatented know-how in return for:

1. Royalty payments and fees.
2. Equity.
3. Royalty and equity.

B. License patents and/or unpatented know-how for a flat sum payment, e.g. East European deals, and licenses of obsolete processes.

C. Obtain licenses of foreign patents and/or unpatented know-how for use in third countries (and domestic market).

D. Arrange to cross-license equipment of a manufacturer who in turn produces under license your equipment. Each to be sold in respective markets.

E. Contract out manufacture of products to be sold:

1. Under your company trademarks and brand names.
2. Under private label.
3. For small and/or test runs.

F. Operate under a management contract that gives you management responsibility.

G. Set up a consortium with three or more partners, with the company:

1. Assuming management responsibility.
2. Being passive partner.

H. Purchase an equity interest in an existing manufacturing or assembly operation with:

- |                           |               |               |
|---------------------------|---------------|---------------|
| 1. Hundred-percent equity | acquired with | parent stock. |
| 2. Controlling interest   |               |               |
| 3. Minority interest      |               |               |

I. Set up manufacturing or assembly operations in a free trade zone or free port.

J. Purchase assets of an existing foreign corporation, buying some or all assets for cash, stock or a combination of the two.

K. Organize a joint venture with a local partner, holding equity through a third-country corporation (a base).

L. Join with a third-country partner in a new manufacturing/assembly operation:

M. Create a joint venture with local interests in a new manufacturing/assembly operation:

1. Unrelated third-country manufacturer.
2. Related third-country subsidiary.
3. Private financial partner, e.g. Edge Act Corp.

4. Public institutional financial partner, e.g. IFC.

N. Create a joint venture with local interest in a new manufacturing/assembly operation:

1. Fifty-fifty ownership—with joint management.

2. Majority-owned—with management responsibility.

3. Minority-owned—with or without management responsibility (i.e. with, if partner is a bank, gov't).

O. Create a manufacturing/assembly operation wholly owned by a third-country holding (base) company.

P. Create a wholly owned manufacturing/assembly operation.

Annexe H

Questionnaire d'entrevue utilisé pour cette recherche

## QUESTIONNAIRE

IDENTIFICATIONREONDANT

Nom: \_\_\_\_\_ Prénom: \_\_\_\_\_

Titre: Président \_\_\_\_\_ Directeur export \_\_\_\_\_  
 Vice-prés. marketing \_\_\_\_\_ Propriétaire D.G. \_\_\_\_\_  
 inter-production \_\_\_\_\_ V.P. \_\_\_\_\_  
 Autres \_\_\_\_\_

Durée d'emploi pour la compagnie: \_\_\_\_\_ dans ce poste: \_\_\_\_\_

A-t-il occupé un poste similaire dans une (des) compagnie(s)? \_\_\_\_\_

Si oui, combien de temps? \_\_\_\_\_

ENTREPRISE

Age: \_\_\_\_\_

Nombre d'employés: \_\_\_\_\_

Genre de propriété: \_\_\_\_\_

Filiale: \_\_\_\_\_ Succursale: \_\_\_\_\_

Pourcentage des ventes réalisées hors Canada: \_\_\_\_\_

Répartition: \_\_\_\_\_ %

\_\_\_\_\_ %

\_\_\_\_\_ %

MOTIVATIONS - OBJECTIFS

1. A quand remonte la première commande pour l'exportation? \_\_\_\_\_
2. Nombre d'années d'expérience continue à l'exportation? \_\_\_\_\_
3. Votre première livraison à l'étranger était-elle la résultante d'une commande non sollicitée de l'étranger: \_\_\_\_\_  
 faisait suite à des démarches planifiées de votre part: \_\_\_\_\_  
 autres: \_\_\_\_\_

4. Quelle(s) motivation(s) prévalait(ent) avant de débiter à l'exportation et qui prévaut(ent) maintenant?

	. début	. maintenant
profits à court terme (profitabilité)		
profits limités mais croissance des ventes (croissance)		
sécurité (survie)		

s'il y a eu changement entre le début et maintenant, expliquez: \_\_\_\_\_

5. Est-ce que l'exportation a été incorporée aux objectifs généraux de l'entreprise? \_\_\_\_\_
6. Laquelle des fonctions ou personnes suivantes votre compagnie a (avait)-elle?  
 Si une même personne cumule plusieurs postes, indiquez seulement le plus important:

	. présentement		. début dév. int.	
	oui	non	oui	non
directeur ou vice-président marketing				
directeur des ventes				
directeur R & D				
directeur ou vice-président production				
directeur ou vice-président finance trésorier, comptabilité				

7. A laquelle ou auxquelles des associations suivantes votre compagnie appartient-elle?

Oui Non

Association des exportateurs canadiens

Association des manufacturiers canadiens

Fédération canadienne de l'entreprise indépendante

Chambre de commerce du Canada

Autres (spécifiez s.v.p.)


8. Voici quelques caractéristiques pouvant être utilisées pour évaluer les compagnies opérant dans une industrie particulière.

Comparativement aux autres compagnies de la même industrie, comment vous positionneriez-vous votre entreprise?

Présentement

X

Au moment du début à l'international

✓

	Substantiellement au-dessus de la moyenne	Au-dessus de la moyenne	Moyenne	En bas de la moyenne	Substantiellement au-dessous de la moyenne
(1) Profitabilité					
(2) Croissance des ventes					
(3) Réputation					
(4) Expertise technique					
(5) Capacité de marketing et de vente					
(6) Distribution nationale					
(7) Prix de produits compétitifs					
(8) Qualité de produits compétitifs					
(9) Diversité des produits					
(10) Ressources financières					
(11) Les fluctuations des ventes					
(12) Coût de main-d'oeuvre					





- g. disponibilité d'information interne et autres ressources externes
- h. contacts directs, visites à l'étranger

- diriez-vous que ce dernier élément a été un facteur important dans votre décision?
  - est-ce que ces contacts à l'étranger vous ont permis de trouver des clients: \_\_\_\_\_ distributeurs, agents: \_\_\_\_\_
13. Quand vous avez pris la décision d'aller à l'étranger, était-ce conjonctuel, cyclique ou un engagement permanent à long terme? (une portion de la production serait affectée à l'exportation, capacité d'expansion pour rencontrer la demande étrangère anticipée) \_\_\_\_\_
- 
14. Est-ce qu'un diagnostic a été fait avant la prise de décision concernant le développement à l'étranger? Oui \_\_\_\_\_ Non \_\_\_\_\_  
 Si oui, qui l'a réalisé? ressources internes \_\_\_\_\_  
 ressources externes \_\_\_\_\_  
 Si non, comment vous y êtes vous pris pour évaluer la capacité de votre entreprise pour aller à l'étranger? \_\_\_\_\_
- 
15. Est-ce que ce diagnostic s'est avéré un outil utile - voire important pour éclairer votre prise de décision? si oui, en quoi a-t-il été le plus utile? Précisez \_\_\_\_\_
- 
16. Est-ce que le diagnostic vous a permis de sentir que les opérations nationales étaient sous contrôle? Oui \_\_\_\_\_ Non \_\_\_\_\_  
 Degré de maturité: \_\_\_\_\_  
 Connaissiez-vous la part de marché que vous détenez au Québec \_\_\_\_\_ au Canada \_\_\_\_\_  
 et maintenant . . . . . au Québec \_\_\_\_\_ au Canada \_\_\_\_\_
- 
17. Est-ce que votre diagnostic d'entreprise tenait compte:
- . des forces et faiblesses de l'entreprise en général? Oui \_\_\_\_\_ Non \_\_\_\_\_
  - . des moyens de l'entreprise pour se développer à l'étranger? Oui \_\_\_\_\_ Non \_\_\_\_\_
  - . des objectifs généraux de l'entreprise? (sécurité, profit, croissance)  
 Oui \_\_\_\_\_ Non \_\_\_\_\_
  - . des avantages différentiels? Quels avantages différentiels aviez-vous identifié alors?
    - image de haute qualité
    - bas coûts de notre entreprise par rapport à l'industrie
    - habiletés du personnel
    - brevets
    - beaucoup de liquidité

- savoir-faire en marketing
- autres: \_\_\_\_\_

### ETUDE DE MARCHÉ

18. En référence à la grille du potentiel des ventes (ci-jointe) et au meilleur de votre connaissance, est-ce que votre entreprise ou la firme de consultant embauchée avez procédé à une évaluation du potentiel de ventes de plusieurs pays avec l'aide d'une grille similaire? Oui \_\_\_\_\_ Non \_\_\_\_\_  
 Si oui, pourriez-vous indiquer si tous les éléments de la grille ont été couverts? (voir page suivante)  
 Si non, est-ce que vous avez fait la même démarche mais de façon intuitive et informelle (non écrite)? Oui \_\_\_\_\_ Non \_\_\_\_\_
19. Est-ce que vous considérez comme étant important et nécessaire de suivre un processus d'évaluation des marchés? Oui \_\_\_\_\_ Non \_\_\_\_\_
20. Est-ce qu'il y a eu des raisons ou circonstances spéciales qui vous prédisposaient à retenir certains pays? Oui \_\_\_\_\_ Non \_\_\_\_\_  
 Si oui, lesquelles? \_\_\_\_\_
21. Est-ce que vous avez fait ou fait faire une étude de marché? Oui \_\_\_\_\_ Non \_\_\_\_\_  
 Si oui, par qui? ressources internes: qui(titre) \_\_\_\_\_  
 ressources externes: \_\_\_\_\_
22. Est-ce que l'information ainsi recueillie (étude de marché) s'est avérée:  
 bonne \_\_\_\_\_ passable \_\_\_\_\_ mauvaise \_\_\_\_\_ utile \_\_\_\_\_  
 plus ou moins utile \_\_\_\_\_ inutilisable \_\_\_\_\_  
 largement suffisante \_\_\_\_\_ suffisante \_\_\_\_\_  
 insuffisante \_\_\_\_\_
24. Est-ce que vous considérez que vous auriez pu pousser davantage le processus de recherche de marché? Oui \_\_\_\_\_ Non \_\_\_\_\_  
 Pourquoi? \_\_\_\_\_
25. Est-ce que l'obstacle majeur était le manque d'argent? \_\_\_\_\_  
 le manque de temps? \_\_\_\_\_  
 le manque de savoir-faire? \_\_\_\_\_

GRILLE D'ANALYSE  
DU POTENTIEL DE VENTES



Indiquez ici les  
éléments

	PAYS 1	PAYS 2	PAYS 3	COUVERTS	NON COUVERTS
Le potentiel du secteur industriel					
Barrières tarifaires					
Profil des concurrents					
Profil des distributeurs					
Profil des usagers					
Stratégies particulières de marketing					
Potentiel de ventes de l'entreprise					

26. Est-ce que vous avez privilégié les recherches directes sur les marchés?

Oui \_\_\_\_\_ Non \_\_\_\_\_

Si oui, lesquelles? \_\_\_\_\_

Est-ce qu'elles vous ont donné les résultats escomptés? Oui \_\_\_\_\_ Non \_\_\_\_\_

Expliquez leur utilité: \_\_\_\_\_

### METHODE DE PENETRATION DES MARCHES ETRANGERS

27. Est-ce que vous saviez qu'il y avait d'autres méthodes de pénétration des marchés étrangers que l'exportation? Oui \_\_\_\_\_ Non \_\_\_\_\_

28. Parmi les formules suivantes, lesquelles

connaissiez-vous?

aviez-vous investiguées?

METHODES ET FORMULES DISPONIBLES	CONNAISSANCE			OPTION
	pas	peu	bonne	
<u>Exportation directe</u>				investiguée
.. succursale de vente				
.. filiale de vente				
.. agent manufacturier-commercial (mono ou multicarte(s))				
.. représentant à l'exportation				
<u>Autres façons directes</u>				
.. acquisition ou création d'une filiale de production				
.. acquisition ou création d'une succursale de fabrication				
.. assemblage à l'étranger				
<u>Exportation indirecte</u>				
.. maisons de commerce				
.. importateur-distributeur				
.. bureau d'achat sur marché national				
.. courtier				
.. sociétés de gestion à l'exportation				
<u>Autres façons indirectes</u>				
.. licensing				
.. accords de coopération industrielle				
<u>Options mixtes</u>				
.. pour la vente				
.. franchising				
.. jumelage avec autre "cité"				
.. consortium ad hoc ou permanent				
.. pour la fabrication				
.. co-entreprise (joint-venture)				
.. fabrication à l'étranger par contrat				

29. Quels ont été les critères de choix sur lesquels vous vous êtes basés pour prendre la décision relativement à la méthode de pénétration de(s) marché(s) étranger(s)?

Mettre pondération propre à la compagnie s.v.p.

Indiquer ordre d'importance

objectifs de la compagnie (volume d'affaire, couverture géographique, envergure du temps d'implication)	
taille de l'entreprise (vente-actif)	
gamme de produits (ligne et nature - industriel, prix, contenu)	
compétition à l'étranger	
disponibilité du réseau	
volume des ventes	
coûts d'opération (investissement & fonctionnement)	
capital requis	
personnel qualifié requis	
le risque (marché, politique)	
degré de contrôle sur réseau de distribution	
flexibilité à long terme	
qualité et dimension de la couverture de(s) marché(s)	
la nature de la compagnie (standards) et des marchés	
continuité (taille et loyauté des intermédiaires)	
disponibilité de l'information de retour	
profit espéré (étude coût/bénéfice pour chaque mode de pénétration)	
autre(s): précisez s.v.p.	

Note: Les critères ont été extraits de lectures de Caetora, Walsh, Terspra

## QUESTIONS RELIEES AU MODELE DE BRASCH

30. Quelles étaient les ressources disponibles lorsque votre entreprise a débuté à «l'international»?
- . ressources financières    peu \_\_\_\_ moyenne \_\_\_\_ élevée \_\_\_\_
- . ressources humaines    peu \_\_\_\_ moyenne \_\_\_\_ élevée \_\_\_\_  
     (temps - management)
31. Diriez-vous que le(s) type(s) de(s) produit(s) que vous aviez à introduire sur le(s) marché(s) étranger(s) nécessitait(ent) des efforts de marketing?  
     légers \_\_\_\_ moyens \_\_\_\_ substantiels \_\_\_\_
- \* tenir compte des variances selon le(s) produit(s)
32. Vous attendiez-vous dans vos opérations internationales à un niveau de profit: élevé \_\_\_\_ moyen ou modeste \_\_\_\_ faible ou bas \_\_\_\_
- \* tenir compte des variances selon le(s) produit(s)
33. Parmi les quatre stratégies suivantes, laquelle aviez-vous choisie au moment de débiter à «l'international»?
- . stratégie d'implication interne mineure    \_\_\_\_    -a-
- . stratégie d'implication interne majeure    \_\_\_\_    -b-
- . stratégie d'implication externe mineure    \_\_\_\_    -c-
- . stratégie d'implication externe majeure    \_\_\_\_    -d-

## SECTION MARKETING MIX

- If you perceive considerable differences between your information management activities for domestic markets as compared to export markets, answer the following questions twice, that is, give one answer for domestic activities ☐ and another for foreign market ☐ activities.
- | A.  | Marketing planning.   | domestic <input type="checkbox"/> | foreign <input type="checkbox"/> | Strongly Agree         | Strongly Disagree |
|-----|---|-----------------------------------|----------------------------------|------------------------|-------------------|
| 1.  | We are well known for our formal marketing planning.  |                                   |                                  | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |                   |
| 2.  | Our marketing planning is done on an ad-hoc basis whenever time permits.                                  |                                   |                                  | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |                   |
| 3.  | We develop formal and detailed annual budgets for our markets.  |                                   |                                  | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |                   |
| 4.  | The establishment of detailed long term plans for our markets is not well developed in our firm.          |                                   |                                  | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |                   |
| 5.  | Our annual expenditures for marketing planning is considerable.   |                                   |                                  | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |                   |
| 6.  | Detailed marketing planning is a well established part of our managerial activities.                      |                                   |                                  | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |                   |
| 7.  | Marketing planning in our firm takes up little time.  |                                   |                                  | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |                   |
| 8.  | Our marketing planning is very informal.  |                                   |                                  | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |                   |
| 9.  | To develop detailed and formal marketing plans is very important to us.                                   |                                   |                                  | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |                   |
| 10. | Because of the difficulties in understanding our markets, formal marketing planning is not too important. |                                   |                                  | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |                   |
| 11. | We know our markets so well that formal marketing planning is unnecessary.                                |                                   |                                  | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |                   |

35. Avez-vous élaboré une stratégie marketing par écrit? Oui \_\_\_\_ Non \_\_\_\_

36. Est-ce que la stratégie à l'étranger se différencie beaucoup de la stratégie pour le marché national? Oui \_\_\_\_ Non \_\_\_\_

Si oui, en quoi? \_\_\_\_\_

37. Avez-vous transféré la politique de marketing national sur le marché international? Oui \_\_\_\_ Non \_\_\_\_

Si oui, pourquoi? \_\_\_\_\_

Si non, est-ce que c'était pour l'adapter aux conditions de l'environnement? \_\_\_\_\_

38. Est-ce que vous pensez que les coûts occasionnés par cette adaptation ont été compensés par un plus grand succès sur le(s) marché(s) étranger(s)? Oui \_\_\_\_ Non \_\_\_\_

39. Voudriez-vous distribuer 100 points pour faire ressortir l'importance que vous accordez à la contribution possible des quatre éléments de marketing pour réussir sur les marchés internationaux:

- . produit \_\_\_\_\_
- . prix \_\_\_\_\_
- . distribution \_\_\_\_\_
- . publicité et promotion \_\_\_\_\_

100

40. Parmi les huit stratégies suggérées, laquelle décrit le mieux votre stratégie de produit que votre entreprise a adopté pour les marchés internationaux?



## INTERNATIONAL MARKET/PRODUCT STRATEGIES

			number of segments		
			One Segment	Many Segments	
number of countries	one country	product	same	(1) one foreign country/one segment/home product	(3) one foreign country/many segments/home product
		diff.	(2) one foreign country/one segment/different product	(4) one foreign country/many segments/different product	
	many countries	product	same	(5) many foreign countries/one segment/home product	(7) many foreign countries/many segments/home product
		diff.	(6) many foreign countries/one segment/different product	(8) many foreign countries/many segments/different product	

PRODUIT

41. Avez-vous seulement un produit à offrir à «l'international»? Oui \_\_\_ Non \_\_\_
42. Qui a décidé du(des) produit(s) à offrir? \_\_\_\_\_
43. Comment avez-vous procédé pour choisir celui ou ceux qui devait(ent) être offert(s)? (avantages distinctifs de prix, qualité, design, supériorité technique) \_\_\_\_\_

44. Qui a décidé jusqu'où vous iriez quant aux adaptations, modifications, transformations? \_\_\_\_\_
45. Avez-vous été obligé de faire des adaptations à vos produits domestiques afin de pouvoir les vendre à l'étranger? (adaptations aux normes des pays ainsi qu'à la réglementation) Oui \_\_\_\_ Non \_\_\_\_
46. Avez-vous dû modifier ou transformer radicalement vos produits? Oui \_\_\_\_ Non \_\_\_\_  
 Si oui, pourquoi? . prix \_\_\_\_\_  
 . besoins & goûts différents du marché domestique \_\_\_\_\_  
 . autres \_\_\_\_\_

#### PROMOTION, PUBLICITE ET MARKETING INTELLIGENCE

47. Est-ce que vous aviez un budget pour la publicité et la promotion? Oui \_\_\_\_ Non \_\_\_\_
48. Considérez-vous que les ressources consacrées à ce poste étaient majeures, importantes? Oui \_\_\_\_ Non \_\_\_\_  
 Si oui, est-ce que vous aviez un plan pour mesurer l'efficacité de la promotion-publicité? \_\_\_\_\_
49. Est-ce que vous effectuez de la recherche marketing pour avoir de l'information en retour des marchés étrangers? Oui \_\_\_\_ Non \_\_\_\_  
 Comment? Par les intermédiaires opérant sur le marché? Précisez. \_\_\_\_\_  
 par l'embauche de firmes spécialisées sur le marché étranger? \_\_\_\_\_  
 autres? \_\_\_\_\_

#### PRIX

50. Qui a décidé de la politique de prix à pratiquer à l'étranger? \_\_\_\_\_
51. Lors de votre première percée sur un marché étranger, est-ce que vous aviez établi une politique de prix spécifique pour les marchés étrangers? Oui \_\_\_\_ Non \_\_\_\_  
 Si oui, laquelle? Prix élevé par rapport au marché domestique Oui \_\_\_\_ Non \_\_\_\_  
 Prix bas par rapport au marché domestique Oui \_\_\_\_ Non \_\_\_\_  
 Autres \_\_\_\_\_
52. Est-ce cette politique tenait compte de la concurrence présente et potentielle?  
 Oui \_\_\_\_ Non \_\_\_\_

DISTRIBUTION

53. Est-ce que vous avez fait des tests de marché avant de débiter sur les marchés étrangers? Oui \_\_\_\_ Non \_\_\_\_  
Expliquez si oui ou non: \_\_\_\_\_
54. Qui a décidé du mode de distribution? \_\_\_\_\_
55. Avez-vous eu à identifier, évaluer et sélectionner des intermédiaires?  
Oui \_\_\_\_ Non \_\_\_\_  
De quelle(s) nature(s)? \_\_\_\_\_  
Qui vous a assisté dans cette démarche? \_\_\_\_\_
56. Est-ce que vous êtes lié à votre (vos) intermédiaire(s) par contrat? Oui \_\_\_\_ Non \_\_\_\_  
Si oui, pour combien de temps? \_\_\_\_\_  
Si non, comment vous y prenez-vous pour vous assurer de son bon rendement?  
\_\_\_\_\_
57. Est-ce que vous aviez planifié avoir un service après-vente sur les marchés étrangers? Oui \_\_\_\_ Non \_\_\_\_
58. Est-ce que vos produits faisaient l'objet de garantie? Oui \_\_\_\_ Non \_\_\_\_  
Si oui, comment faites-vous pour la respecter sur ces marchés? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
59. Est-ce qu'il y a un système de cueillette et de traitement des plaintes des consommateurs? Oui \_\_\_\_ Non \_\_\_\_
60. Qui assure la coordination des activités internationales dans votre entreprise? (titre, cumul de postes ou exclusif) \_\_\_\_\_
61. Comment le suivi des opérations sur les marchés étrangers est-il assuré?
- |                     |          |          |
|---------------------|----------|----------|
| contrôle budgétaire | Oui ____ | Non ____ |
| feedback            | Oui ____ | Non ____ |
| échancier           | Oui ____ | Non ____ |
| autres              | Oui ____ | Non ____ |
62. Est-ce que vous avez eu à affecter du personnel cadre sur une base partielle ou permanente à l'étranger? Oui \_\_\_\_ Non \_\_\_\_  
Si oui, précisez: \_\_\_\_\_
63. Combien de temps personne-année le personnel cadre passe-t-il à l'étranger chaque année? \_\_\_\_\_

64. Est-ce que des vendeurs étrangers ont fait des stages de familiarisation dans votre entreprise? Oui \_\_\_\_ Non \_\_\_\_  
Si oui, précisez: \_\_\_\_\_
65. Est-ce que vous avez un plan-secours en cas de grève, dévaluation de la monnaie, avenir incertain - impossibilité de se financer - interdiction d'importer? Oui \_\_\_\_ Non \_\_\_\_
66. Est-ce que vous avez élaboré un plan à long terme (3-5 ans)? Oui \_\_\_\_ Non \_\_\_\_
67. Est-ce que vous considérez que la compétition sur les marchés étrangers est plus forte que sur le marché national? Oui \_\_\_\_ Non \_\_\_\_  
Précisez: \_\_\_\_\_
68. Dans le processus global de décision en marketing international, laquelle/ lesquelles de ces sources d'information avez-vous utilisée(s)?  
s.v.p. inscrire par ordre d'importance i.e. la plus utile portera le no 1.

. Agents étrangers et distributeurs	
. Clients	
. Foires commerciales à l'étranger	
. Foires commerciales au Québec et au Canada	
. Attachés commerciaux (consulats, ambassades)	
. Conseillers économiques/Commerce extérieur QC	
. Conseillers du MEIR	
. Conseillers du MIC	
. Journaux et périodiques commerciaux	
. Autres compagnies	
. Publications gouvernementales canadiennes	
. Publications gouvernementales québécoises	
. Associations industrielles et commerciales	
. Consultants	
. Expositions (salle de montre) à l'étranger	
. Gouvernements étrangers - services commerciaux	
. Liste de commerçants internationaux (pages jaunes)	
. Fournisseurs	
. Banques domestiques et étrangères	
. Transitaires	
. Statistiques commerciales internationales et les publications de l'ONU	
. Autres	

SOCIETE DE GESTION A L'EXPORTATION

69. Est-ce que cette formule aurait été une formule que vous auriez privilégié au moment où vous avez débuté à «l'international»? Oui \_\_\_\_ Non \_\_\_\_

Pourquoi? \_\_\_\_\_

70. Aujourd'hui, auriez-vous recours à cette formule pour diversifier vos marchés? Oui \_\_\_\_ Non \_\_\_\_

Pourquoi? \_\_\_\_\_

Définition

Ce sont des sociétés de service indépendantes oeuvrant auprès de plusieurs P.M.E. manufacturières pour lesquelles elles assurent -en partie ou en totalité- le développement (prospection de marchés) et la gestion des exportations en se substituant ou en s'adjoignant à leur département export.

Caractéristiques

- . Elles sont souvent spécialisées sur une base sectorielle et/ou géographique.
- . Elles agissent, à la fois, pour le compte de plusieurs fabricants en assurant le marketing de plusieurs lignes de produits non-compétitifs et/ou complémentaires.
- . Elles ne prennent pas possession de la marchandise et peuvent opérer sous leur propre nom ou sur celui des manufacturiers qu'elles représentent.
- . Leur prise en charge partielle ou totale des exportations des entreprises font qu'elles procurent plusieurs services dont:
  - la préparation: diagnostic de la capacité de la P.M.E. à exporter, recherche de marché, représentation aux foires commerciales internationales, promotion et publicité pour les produits, quotation, financement, etc.
  - la réalisation: négociations contractuelles, documentation, regroupement et transport, assurances, recouvrement, etc.
  - la prise en charge de l'après-vente: assurer le service après-vente, garantie, suivi et contrôle des réseaux, etc.
- . Elle joue aussi un rôle pédagogique en prodiguant de l'assistance et de la formation aux ressources internes des entreprises le désirant.
- . La rémunération versée par une P.M.E. manufacturière à une de ces sociétés devrait, en principe, ne pas dépasser 25% de ce qui lui en coûterait pour l'entretien d'un responsable à l'exportation. Cette rémunération prend généralement trois (3) formes:
  - un montant fixe mensuel correspondant aux honoraires de la société;
  - un remboursement sur justification des frais de voyage et de séjour;
  - un faible intéressement sur le chiffre d'affaires réalisé (commission).

### Avantages

- . La S.G.E. supplée les insuffisances de l'entreprise grâce à l'étendue de ses services et à un personnel hautement qualifié.
- . Gain d'un service export à un coût négligeable (économie d'argent et de temps).
- . Entrée sur de nouveaux marchés facilitée par le savoir-faire en marketing international et le réseau de contacts des sociétés de gestion à l'exportation.
- . Economie d'échelle sur les coûts de transport (regroupement) et des frais de représentation à l'étranger.
- . Présentation d'une ligne plus complète (présence de produits complémentaires) reçoit une meilleure représentation.
- . Les S.G.E. assurent aux entreprises une relation continue et un flux durable d'affaires à l'exportation (et non une assistance ponctuelle).
- . Elles assurent aux entreprises un contrôle maximum sur les marchés étrangers à défaut d'établir son propre service export.

### Inconvénients

- . Les produits doivent produire des résultats immédiats pour la survie des S.G.E..
- . Peut amener une certaine perte de contrôle et un marge de profits plus faible.
- . Danger qu'il n'y ait pas de transfert de compétence au sein de l'entreprise cliente.
- . Danger que les résultats promis ne se réalisent pas.

Annexe I

Classification des activités économiques du Québec  
manufacturier, groupes 30 et 31



## ANNEXE I

GRAND GROUPE 30 - INDUSTRIES DE LA FABRICATION DES PRODUITS MÉTALLIQUES  
(SAUF LES INDUSTRIES DE LA MACHINERIE ET DU MATERIEL  
DE TRANSPORT)

301 - INDUSTRIE DES PRODUITS EN TÔLE FORTE

3011 - *Industrie des produits en tôle forte*

Etablissements dont l'activité principale est la fabrication de  
chaudières à pression et de leurs composantes; d'échangeurs de

chaleur industriels, y compris ceux utilisés pour la production de vapeur à partir d'énergie nucléaire; de réservoirs de stockage à parois épaisses (3/16 de pouce (5 mm) ou plus); de cheminées en tôle pour usines, d'ouvrages en tôle forte et d'autres produits analogues de chaudronnerie.

Cette classe comprend:

- Appareils de chauffage de l'eau d'alimentation pour les chaudières mécaniques (fab.)
- Chaudières aquatubulaires (fab.)
- Chaudières ignitubulaires (fab.)
- Chaudières mécaniques et pièces (fab.)
- Echangeurs de chaleur industriels (sauf de climatisation et de réfrigération) (fab.)
- Economiseurs de chaudières mécaniques (fab.)
- Gazomètres (fab.)
- Réservoirs d'huile pour sous-sols (fab.)
- Réservoirs de stockage en vrac, y compris de surface, souterrains et intérieurs (fab.)
- Réservoirs pour gaz de pétrole liquéfié (fab.)
- Surchauffeurs de vapeur (fab.)
- Tôles d'acier travaillées pour souches de cheminées (fab.)
- Tôles d'acier travaillées pour tuyaux de fort diamètre (plus de 36") pour pipelines, conduites forcées, revêtements intérieurs de tunnels, etc. (fab.)
- Vaisseaux, réservoirs et fondoirs sous pression pour raffineries, usines chimiques, papeteries et autres industries de transformation (fab.)
- Autres produits en tôle forte (fab.)

Elle ne comprend pas:

- Chaudières de chauffage en fonte (cf. 3071)
- Montage de chaudières achetées (cf. 4227)
- Réservoirs en tôle mince (cf. 3049)
- Réservoirs pour camions-citernes (cf. 3241)

### 302 - INDUSTRIES DES PRODUITS DE CONSTRUCTION EN MÉTAL

#### 3021 - Industrie des bâtiments préfabriqués en métal (sauf transportables)

Etablissements dont l'activité principale est la fabrication de bâtiments préfabriqués en métal, à l'exception de ceux qui sont transportables.

E - INDUSTRIES MANUFACTURIÈRES  
302 (suite)

Cette classe comprend:

- Edifices à bureaux en métal (sauf transportables) (fab.)
- Edifices préfabriqués en métal (sauf transportables) (fab.)
- Garages en métal (sauf transportables) (fab.)
- Hangars préfabriqués en métal pour aéronefs (sauf transportables) (fab.)

Elle ne comprend pas:

- Bâtiments préfabriqués en métal (transportables) (cf. 3032)

3029 - *Autres industries de la fabrication d'éléments de charpentes métalliques*

Etablissements dont l'activité principale est la fabrication de gros éléments de charpente en acier et d'autres pièces similaires en métaux ou alliages divers et qui ne sont pas classés ailleurs. Les établissements figurant à la présente rubrique peuvent ériger par exemple, des ponts en profilés de charpente, en plus de fabriquer les éléments métalliques, mais leur activité dominante est considérée être la fabrication.

Cette classe comprend:

- Cornières métalliques (fab.)
- Couvertures de sol en métal (fab.)
- Lattes métalliques (fab.)
- Platelages en métal (fab.)
- Ponts préfabriqués (fab.)
- Profilés de charpente d'acier (fab.)
- Pylônes de transmission préfabriqués (fab.)

Elle ne comprend pas:

- Montage de ponts avec des éléments métalliques achetées (cf. 4227)

303 - INDUSTRIES DES PRODUITS MÉTALLIQUES D'ORNEMENT ET D'ARCHITECTURE

3031 - *Industrie des portes et fenêtres en métal*

Etablissements dont l'activité principale est la fabrication de portes, de fenêtres, de châssis et de cadres en acier et en aluminium pour des bâtiments résidentiels, industriels et commerciaux; et de fenêtres à châssis de verre hermétiquement scellées.

Cette classe comprend:

- Cadres de portes en métal (fab.)
- Fenêtres à châssis de verre (fab.)
- Fenêtres et cadres de fenêtres en métal (fab.)
- Portes en métal (fab.)

Elle ne comprend pas:

- Les établissements dont l'activité principale consiste à sceller hermétiquement les vitres de fenêtres sans les incorporer aux châssis (cf. 3562).

*3032 - Industrie des bâtiments préfabriqués en métal, transportables*

Etablissements dont l'activité principale est la fabrication de bâtiments préfabriqués et transportables en métal, comme les remises de jardin.

Cette classe comprend:

- Bâtiments préfabriqués transportables en métal (fab.)
- Bâtiments utilitaires de charpente d'acier préfabriqués et transportables (fab.)
- Remises de jardin préfabriquées en métal (fab.)

Elle ne comprend pas:

- Bâtiments préfabriqués en métal, non transportables (cf. 3021)

*3039 - Autres industries des produits métalliques d'ornement et d'architecture*

Etablissements dont l'activité principale est la fabrication de produits métalliques d'architecture et d'ornement non classés ailleurs.

Cette classe comprend:

- Baguettes d'angles métalliques (fab.)
- Cloisons en aluminium et en acier (fab.)
- Clôture en métal (fab.)
- Coupe-brise, moulures et garnitures en métal (fab.),
- Echelles en métal (fab.)
- Escaliers en métal (fab.)
- Gouttières et tuyaux de descente en acier (fab.)
- Panneaux pour l'extérieur en métal (fab.)
- Plafonds acoustiques en métal (fab.)
- Autres produits en métal de construction et d'architecture (fab.)

Elle ne comprend pas:

- Clôture en fils métalliques (cf. 3052)

## E - INDUSTRIES MANUFACTURIÈRES

## 304 - INDUSTRIES DE L'EMBOUTISSAGE, DU MATRIÇAGE ET DU REVÊTEMENT DE PRODUITS EN MÉTAL

## 3041 - Industrie du revêtement sur commande de produits en métal

Etablissements dont l'activité principale est le revêtement des métaux et des produits en métal au moyen des techniques de pulvérisation, d'immersion, de galvanisation et de galvanoplastie. D'ordinaire, ces établissements effectuent le revêtement de métaux, mais ils peuvent également revêtir de métal d'autres matières comme le plastique ou revêtir des produits en métal avec un enduit protecteur comme le téflon.

Cette classe comprend:

- Anodisation du métal sur commande
- Emaillage vitreux du métal sur commande
- Formation de couche protectrice du métal sur commande
- Galvanoplastique du métal sur commande
- Revêtement du métal sur commande
- Trempage à chaud du métal (y compris la galvanisation) sur commande
- Vaporisation du métal sur commande

Elle ne comprend pas:

- Revêtement en métaux précieux (cf. 3921)

## 3042 - Industrie des récipients et fermetures en métal

Etablissements dont l'activité principale est la fabrication de tonneaux, bidons, boîtes de conserve, etc. en métal.

Cette classe comprend:

- Boîtes de conserve en métal (fab.)
- Bouteilles à gaz et pièces en métal (fab.)
- Capsules de bouteilles en métal (fab.)
- Fermetures et accessoires de livraison et de distribution en métal (fab.)
- Feuilles et feuillets d'acier recouverts ou plaqués (fab.)
- Seaux en métal (fab.)
- Tonneaux, fûts et cuvelage en métal (fab.)
- Autres récipients et contenants en métal (fab.)

## 3043 - Industrie de la tôlerie pour l'aéronautique

Etablissements dont l'activité principale est la fabrication de tuyaux et de conduits d'angles en tôle.

Cette classe comprend:

- Matériel de distribution d'air climatisé (fab.)
- Registres, grilles et diffuseurs d'air (fab.)
- Tuyaux, conduits et autres profilés en tôle (fab.)
- Ventilateurs (y compris les conduits) en tôle (fab.)

*3049 - Autres industries de l'emboutissage et du matriçage de produits en métal*

Etablissements dont l'activité principale est la fabrication de produits en tôle non classés ailleurs.

Cette classe comprend:

- Articles en métal pour la conservation des aliments (fab.)
- Articles pour la cuisson en métal (sauf électriques, commerciaux et industriels) (fab.)
- Auvents en métal (fab.)
- Courroies et joints d'étanchéité en métal (fab.)
- Echelles (sauf de sûreté et d'incendie) en métal (fab.)
- Panneaux, pièces et profilés en métal pour bâtiments préfabriqués (fab.)
- Parements en acier (fab.)
- Poubelles à déchets à ordures ménagères (fab.)
- Produits de base en métal matriçé, pressé et perforé (fab.)
- Réservoirs à eau chaude (fab.)
- Réservoirs en tôle mince (fab.)
- Toiture en acier (fab.)
- Tuyaux de ponceau en métal ondulé (fab.)

Elle ne comprend pas:

- Articles de salle de bain comme les baignoires et les lavabos (cf. 3091)
- Citernes pour camion-citerne (cf. 3241)
- Echelles d'urgence et paliers en acier (cf. 3039)
- Ferblanterie et tôlerie sur les chantiers de construction (cf. 4244)
- Tôle de 3/16" et plus d'épaisseur (cf. groupe industriel 302)

*305 - INDUSTRIES DU FIL MÉTALLIQUE ET DE SES PRODUITS*

*3051 - Industrie des ressorts de rembourrage et des ressorts à boudin*

Etablissements dont l'activité principale est la fabrication de ressorts à boudin.

Cette classe comprend:

- Ressorts à boudin (fab.)
- Ressorts de rembourrage (fab.)

E - INDUSTRIES MANUFACTURIÈRES  
305 (suite)

Elle ne comprend pas:

- Ressorts de carrosseries d'automobiles (cf. 3254)

3052 - *Industrie des fils et des câbles métalliques*

Etablissements dont l'activité principale est la fabrication de fils métalliques ordinaires, recouverts ou non.

Cette classe comprend:

- Barrières en fils de fer (fab.)
- Câble métallique et fil à torons multiples (fab.)
- Clôtures de ferme en fils métalliques soudés ou entrelacés en acier (fab.)
- Fil barbelé (fab.)
- Fil d'acier plat ou profilé (fab.)
- Fil d'acier recouvert ou non (fab.)
- Fil d'acier tordu, tressé ou à un toron (fab.)
- Fil métallique de soudure (fab.)

Elle ne comprend pas:

- Câbles et fils métalliques pour usage électrique (cf. 3381)
- Câbles métalliques non ferreux pour usage autre qu'électrique (cf. 2962, 2971, 2999)

3053 - *Industrie des attaches d'usage industriel*

Etablissements dont l'activité principale est la fabrication d'attaches d'usage industriel.

Cette classe comprend:

- Boulons et écrous (fab.)
- Boutons-pression en métal (fab.)
- Fermetures à glissière, usage industriel (fab.)
- Rivets (fab.)
- Rondelles (fab.)
- Vis (fab.)
- Autres attaches (fab.)

Elle ne comprend pas:

- Attaches pour vêtements (cf. 3992)

3059 - *Autres industries des produits en fil métallique*

Etablissements dont l'activité principale est la fabrication de produits en fil métallique non classés ailleurs.

Cette classe comprend:

- Aquarium (fab.)
- Broquettes (fab.)
- Cages d'animaux et d'animaux de maison (fab.)
- Caisses, paniers et emballages en fil métallique (fab.)
- Chariots de super-marché (fab.)
- Clous (fab.)
- Crampons (fab.)
- Electrodes de soudure (tiges) (fab.)
- Filets métalliques (fils soudés ou entrelacés) pour armature de béton (fab.)
- Produits de fileteuse automatique (fab.)
- Toiles métalliques (fab.)
- Trombones (fab.)
- Autres semi-produits de base en métal (fab.)

306 - INDUSTRIES DES ARTICLES DE QUINCAILLERIE, D'OUTILLAGE ET DE COUTELLERIE

3061 - Industrie de la quincaillerie de base

Etablissements dont l'activité principale est la fabrication de quincaillerie de base pour le bâtiment, les appareils électro-ménagers et les meubles.

Cette classe comprend:

- Cadenas et clefs (fab.)
- Charnières (fab.)
- Ebauches de clefs (fab.)
- Pentures (fab.)
- Pièces de serrures (fab.)
- Quincaillerie et accessoires pour les cercueils (fab.)
- Quincaillerie et accessoires pour les meubles et les armoires (fab.)
- Quincaillerie pour les appareils électro-ménagers (fab.)
- Quincaillerie pour les portes de secours (fab.)
- Roulettes (fab.)
- Serrures et clefs à l'usage des entrepreneurs en bâtiments (fab.)

Elle ne comprend pas:

- Boulons, écrous, rivets, vis, rondelles et attaches (cf. 3053)
- Quincaillerie pour l'automobile (cf. 3259)

3062 - Industrie des matrices, des moules et des outils tranchants et à profiler en métal

Etablissements dont l'activité principale est la fabrication de moules et de matrices pour l'industrie. Sont également compris, les établissements dont l'activité principale est la fabrication d'outils tranchants et à profiler pour l'industrie.



## E - INDUSTRIES MANUFACTURIÈRES

### 306 (suite)

Cette classe comprend:

- Couteaux mécaniques et lames de cisailles (fab.)
- Filières de tréfilage (fab.)
- Fraises (fab.)
- Lames de scies à métaux (fab.)
- Lames de scies pour le travail du bois (fab.)
- Matrices de carbure de tungstène (fab.)
- Matrices pour couper le papier (fab.)
- Matrices pour le travail des métaux (fab.)
- Mèches (fab.)
- Outils de carbure de tungstène et outils à pointe de carbure de tungstène (fab.)
- Poinçons (fab.)
- Tarauds et alésoirs (fab.)

Elle ne comprend pas:

- Lames, mèches pour outils manuels et de bricoleurs (cf. 3063)

### 3063 - Industrie de l'outillage à main

Etablissements dont l'activité principale est la fabrication d'outils (à l'exception des outils mécaniques).

Cette classe comprend:

- Bêches, pelles et écopés (fab.)
- Binettes (fab.)
- Ciseaux, cisailles, rognoirs et tondeuses (sauf de chirurgie) (fab.)
- Clés (outils) (fab.)
- Egoïnes (fab.)
- Enclumes et étaux (fab.)
- Fourches de jardin (fab.)
- Grappins, gaffes et piques à billots (fab.)
- Haches et hachettes (fab.)
- Lames pour scies à main et de bricoleurs (fab.)
- Limes et râpes (fab.)
- Marteaux (fab.)
- Mèches pour outils à main et de bricoleurs (fab.)
- Outils de mesure pour mécaniciens (fab.)
- Rabots (fab.)
- Râpeaux (fab.)
- Scies à refendre et godendards (fab.)
- Sciottes (fab.)
- Vilebrequins, forets, perceuses à main et vrilles de menuisier (fab.)

Elle ne comprend pas:

- Outils mécaniques (cf. 3199)

3069 - *Industries de la coutellerie et des autres articles de quincaillerie ou d'outillage*

Etablissements dont l'activité principale est la fabrication d'articles de quincaillerie, d'outillage et de coutellerie non classés ailleurs.

Cette classe comprend:

- Couteaux de cuisine (fab.)
- Coutellerie (fab.)
- Vaisselle de table en acier (fab.)
- Autres produits de quincaillerie (fab.)

307 - *INDUSTRIE DU MATERIEL DE CHAUFFAGE*

3071 - *Industrie du matériel de chauffage*

Etablissements dont l'activité principale est la fabrication de gros appareils de chauffage, sauf les chaudières à pression.

Cette classe comprend:

- Blocs de circulation d'air pulsé (fab.)
- Brûleurs pour le chauffage (à mazout, à gaz) et leurs pièces (fab.)
- Calorifères à air chaud (fab.)
- Chauffe-eau domestiques (fab.)
- Chaudières de chauffage électrique (fab.)
- Chaudières de chauffage en acier pour usages domestiques (fab.)
- Chaudières de chauffage sectionnelles en fonte (fab.)
- Filtres et cartouches pour mazout (fab.)
- Générateurs de vapeur pour système de chauffage (fab.)
- Humidificateurs de systèmes à air chaud (fab.)
- Incinérateurs domestiques (fab.)
- Pièces pour chaudières de chauffage et générateurs de vapeur (fab.)
- Pièces pour matériel de chauffage à air chaud (fab.)
- Radiateurs autonomes (fab.)
- Radiateurs de chauffage non électriques (fab.)
- Réchauffeurs d'air (fab.)
- Serpentins de transmission de chaleur (fab.)
- Autres matériel de chauffage à eau chaude et à vapeur (fab.)

Elle ne comprend pas:

- Chaudières à pression (cf. 3011)
- Fourneaux, séchoirs et fours de type industriel (cf. 3199)
- Matériel de conditionnement d'air (cf. 3121)

## E - INDUSTRIES MANUFACTURIÈRES

## 308 - ATELIERS D'USINAGE

## 3081 - Ateliers d'usinage

Etablissements dont l'activité principale est la fabrication de pièces et de matériel mécanique, autres que des machines complètes pour l'industrie. Sont compris, les ateliers d'usinage qui font des travaux à façon et des réparations, ainsi que les établissements dont l'activité principale est la remise à neuf ou le réusinage de moteurs pour véhicules automobiles.

Cette classe comprend:

- Affûtage, rodage et affilage du métal à forfait
- Alésage et perçage du métal à forfait
- Poinçonnage du métal à forfait
- Remise à neuf de moteurs
- Remise à neuf de transmission manuelle
- Rodage à nouveau d'arbres à came
- Rodage à nouveau de vilebrequins
- Usinage à forfait

Elle ne comprend pas:

- Réparation de moteurs électriques (cf. 9941)
- Remise à neuf de pièces automobiles telles que pompes à essence, pompes à eau, sabots de frein, embrayages, bobines et régulateurs de tension (cf. 5529)

## 309 - AUTRES INDUSTRIES DE PRODUITS EN MÉTAL

## 3091 - Industrie des garnitures et raccords de plomberie en métal

Etablissements dont l'activité principale est la fabrication de garnitures et raccords de plomberie en métal et des articles de plomberie en laiton.

Cette classe comprend:

- Baignoires en acier (fab.)
- Bouchons, bandes et pièces de retenue (fab.)
- Eviers en acier inoxydable (fab.)
- Garnitures d'appareils de plomberie (fab.)
- Garnitures de plomberie en métal (fab.)
- Plomberie de laiton (fab.)
- Raccords de tuyauterie d'acier à souder pour rapprochement (fab.)
- Raccords de tuyauterie en métaux non ferreux (fab.)
- Raccords pour réservoirs de toilettes (fab.)
- Regards (fab.)
- Robinets (fab.)
- Vidanges et trop-pleins de baignoires (fab.)

3092 - *Industrie des soupapes en métal*

Etablissements dont l'activité principale est la fabrication de soupapes en métal.

Cette classe comprend:

- Pièces de soupapes (fab.)
- Soupapes à corps en fer (fab.)
- Soupapes d'acier (fab.)
- Soupapes de laiton et de bronze (fab.)
- Soupapes de laiton pour canalisations municipales (fab.)
- Soupapes régulatrices automatiques (fab.)
- Autres soupapes (fab.)

3099 - *Autres industries de produits en métal*

Etablissements dont l'activité principale est la fabrication de produits en métal non classés ailleurs, y compris ceux dont l'activité principale est le traitement à chaud des métaux.

Cette classe comprend:

- Armes à feu (fab.)
- Barres ou tiges d'acier ouvrées (fab.)
- Coffres-forts (fab.)
- Crampons de rails (fab.)
- Joints de rails (fab.)
- Salle d'arrêt (chemin de fer) (fab.)

GRAND GROUPE 31 - INDUSTRIES DE LA MACHINERIE (SAUF ÉLECTRIQUE)

311 - *INDUSTRIE DES INSTRUMENTS ARATOIRES*

3111 - *Industrie des instruments aratoires*

Etablissements dont l'activité principale est la fabrication de matériel agricole. Sont compris, les établissements dont l'activité principale est la fabrication de tracteurs de ferme.

Cette classe comprend:

- Andaineuses et moissonneuses-andaineuses (fab.)
- Arracheuses de pommes de terre (fab.)
- Barres de traction à roues pour éléments de hermes et de houes rotatives (fab.)
- Barres d'outils et barres porte-outils (fab.)
- Charrues (fab.)

E - INDUSTRIES MANUFACTURIÈRES  
311 (suite)

- Cueilleurs-dépouilleurs de maïs et souleveuses, arracheuses et chargeuses de betteraves (fab.)
- Cultivateurs (fab.)
- Désileuses (fab.)
- Elévateurs de ferme (fab.)
- Faucheuses-ramasseuses (fab.)
- Herses (fab.)
- Machines et matériels de fermes agricoles (fab.)
- Machines et matériels de fermes avicoles (fab.)
- Machines et matériels de fermes laitières (fab.)
- Machines et matériels pour engrais (fab.)
- Machines pour la préparation des fruits, des légumes, des fleurs ou des plants de pépinières (fab.)
- Machines pour la préparation du tabac (fab.)
- Matériel de traitement des grains (fab.)
- Moissonneuses-batteuses (fab.)
- Organes auxiliaires de chargement pour tracteurs agricoles (fab.)
- Pièces de tracteurs (fab.)
- Pièces pour voitures de fermes (fab.)
- Planteuses et repiqueuses (fab.)
- Pulvérisateurs (fab.)
- Ramasseurs de pierres (fab.)
- Récolteuses de tabac (fab.)
- Semoirs (fab.)
- Souffleuses de fourrage (fab.)
- Système d'irrigation agricole (fab.)
- Voitures de fermes (fab.)
- Autres machines et matériel agricoles (fab.)

312 - INDUSTRIE DU MATERIEL COMMERCIAL DE RÉFRIGÉRATION ET DE CLIMATISATION

3121 - Industrie du matériel commercial de réfrigération et de climatisation

Etablissements dont l'activité principale est la fabrication de matériel frigorifique commercial, électrique ou non. Sont compris, les établissements dont l'activité principale est la fabrication de groupes autonomes de climatisation et de matériel et de pièces de climatisation pour installation dans des systèmes de climatisation particuliers ou incorporés. Figurent également à la présente rubrique, les rafraîchisseurs autonomes, les tours de réfrigération et les pompes à chaleur.

Cette classe comprend:

- Climatiseurs (fab.)
- Compresseurs et condenseurs de réfrigération (fab.)
- Déshumidificateurs (fab.)
- Humidificateurs (fab.)
- Matériel central de régulation de l'air (fab.)
- Vitrines et distributeurs réfrigérés (fab.)
- Autre matériel de climatisation (fab.)

Elle ne comprend pas:

- Climatiseur d'appartement (cf. 3321)

319 - AUTRES INDUSTRIES DE LA MACHINERIE ET DE L'ÉQUIPEMENT

3191 - Industrie des compresseurs, pompes et ventilateurs

Etablissements dont l'activité principale est la fabrication de compresseurs, de pompes de ventilateurs et de souffleuses industriels.

Cette classe comprend:

- Compresseurs et pièces (fab.)
- Pièces de pompes (fab.)
- Pompes à écoulement axial (fab.)
- Pompes à vide et pièces (fab.)
- Pompes alternatives (fab.)
- Pompes centrifuges (fab.)
- Pompes de mesure, de dosage et de distribution (sauf les pompes de distribution d'essence) (fab.)
- Pompes manuelles (fab.)
- Pompes rotatives (fab.)
- Système domestique de pompage d'eau autonome (fab.)
- Ventilateurs industriels et pièces (fab.)
- Ventilateurs mécaniques (y compris les ventilateurs pour toitures, etc.) (fab.)
- Autres pompes (fab.)

3192 - Industrie de l'équipement de manutention

Etablissements dont l'activité principale est la fabrication d'équipement de manutention.

Cette classe comprend:

- Ascenseurs (fab.)
- Bennes (fab.)
- Casiers et trémies en métal (fab.)
- Chaînes pour convoyeurs (fab.)
- Chargeuses (fab.)
- Chariots élévateurs (fab.)
- Chariots, tracteurs, remorques et gerbeuses industriels servant comme matériel de manutention dans et autour des établissements industriels, des dépôts, des quais et des terminus (fab.)
- Convoyeurs, ensembles de convoyeurs et pièces (fab.)
- Élévateurs (fab.)
- Escaliers mécaniques (fab.)
- Grues (fab.)

E - INDUSTRIES MANUFACTURIÈRES  
319 (suite)

- Matériel forestier de manutention des billes de bois (fab.)
- Monorails (fab.)
- Monte-charge (fab.)
- Monte-pentes (fab.)
- Palans à chaîne (fab.)
- Pièces pour matériel de manutention (fab.)
- Ponts roulants (fab.)
- Téléfériques (fab.)
- Treuils (fab.)
- Autre matériel de manutention (fab.)

Elle ne comprend pas:

- Les établissements dont l'activité principale est l'installation d'ascenseurs et d'escaliers mécaniques (cf. 4291).

3193 - *Industrie de la machinerie pour récolter, couper et façonner le bois*

Etablissements dont l'activité principale est la fabrication de machines et de leurs pièces pour récolter, couper et façonner le bois.

Cette classe comprend:

- Machines à récolter le bois et pièces (fab.)
- Machines à travailler le bois et pièces (fab.)
- Machines de scieries et pièces (fab.)
- Scies à chaînes (fab.)

3194 - *Industrie des turbines et du matériel de transmission d'énergie mécanique*

Etablissements dont l'activité principale est la fabrication de matériel de transmission de puissance hydraulique et mécanique; de turbines (à l'exception des turbines pour aéronefs); et de pièces pour réacteurs à énergie nucléaire.

Cette classe comprend:

- Coussinets et paliers à douilles (fab.)
- Matériel de transmission de puissance hydraulique (fab.)
- Matériel de transmission de puissance pneumatique (fab.)
- Pièces de coussinets et de roulements (fab.)
- Pièces de réacteurs nucléaires (fab.)
- Pièces de turbines (fab.)
- Roulements à billes (fab.)
- Roulements à rouleaux (fab.)
- Transmission et pièces de puissance mécanique (fab.)
- Turbines à gaz (sauf d'aéronefs et d'automobiles) (fab.)

- Turbines à vapeur (fab.)
- Turbines hydrauliques (fab.)

Elle ne comprend pas:

- Turbines pour aéronefs (cf. 3211)

*3195 - Industrie de la machinerie pour l'industrie des pâtes et papiers*

Etablissements dont l'activité principale est la fabrication de machinerie pour l'industrie des pâtes et papiers.

Cette classe comprend:

- Machines à fabriquer la pâte (fab.)
- Machines à fabriquer les feuilles de pâtes (fab.)
- Machines à fabriquer les panneaux de construction (fab.)
- Machines à préparer le papier (fab.)
- Pièces de machines pour l'industrie des pâtes et papiers (fab.)
- Rouleaux à papier (fab.)

*3196 - Industrie de la machinerie et du matériel de construction et d'entretien*

Etablissements dont l'activité principale est la fabrication de machines et de matériel de construction et d'entretien.

Cette classe comprend:

- Balayeuses de chemins, de rues et d'entrepôts (fab.)
- Chargeuses à benne frontale sur tracteur (fab.)
- Chasse-neige (fab.)
- Défonceuses (fab.)
- Lames de niveleuse (fab.)
- Pièces de balayeuses et de matériel de déneigement (fab.)
- Pièces pour matériel de malaxage du béton de construction (fab.)
- Rouleaux compresseurs (fab.)
- Souffleuses (fab.)
- Autres pièces de machines et de matériel servant à la construction et à l'entretien (fab.)

*3199 - Autres industries de la machinerie et de l'équipement*

Etablissements dont l'activité principale est la fabrication de machines et de matériel non classés ailleurs.

Cette classe comprend:

- Chasse-neige, d'usage domestique (fab.)
- Filtres industriels (fab.)



E - INDUSTRIES MANUFACTURIÈRES  
319 (suite)

- Fourneaux, étuves et fours industriels (fab.)
- Machines à emballer et pièces (fab.)
- Machines d'extraction minière (fab.)
- Machines et matériel pour les industries des aliments, des boissons et du tabac (fab.)
- Machines et matériel pour l'imprimerie et la reliure (fab.)
- Machines pour le travail des métaux (fab.)
- Machines pour l'industrie du textile (fab.)
- Matériel d'entretien, de service et de réparation de véhicules automobiles et d'aéronefs (fab.)
- Matériel d'incendie (fab.)
- Matériel électrique pour cuire et réchauffer les aliments, d'usage commercial (fab.)
- Matériel et pièces d'épuration de l'air et de dépoussiérage (fab.)
- Matériel et pièces de graissage industriels (fab.)
- Matériel industriel de vaporisation (fab.)
- Outils mécaniques (fab.)
- Séchoirs thermiques et machines à déshydrater (fab.)
- Séparateurs industriels (fab.)
- Autres machines et matériel industriel spéciaux (fab.)

GRAND GROUPE 32 - INDUSTRIES DU MATÉRIEL DE TRANSPORT

321 - INDUSTRIE DES AÉRONEFS ET DES PIÈCES D'AÉRONEFS

3211 - *Industrie des aéronefs et des pièces d'aéronefs*

Etablissements dont l'activité principale est la fabrication d'aéronefs, de moteurs et d'équipement spécifique pour les aéronefs. Les établissements dont l'activité principale est la réparation d'aéronefs sont compris dans cette industrie.

Cette classe comprend:

- Aéronefs complets (fab.)
- Fuselages d'aéronefs (fab.)
- Instruments et appareils de navigation aérienne (fab.)
- Moteurs d'aéronefs (réusinage)
- Moteurs d'aéronefs et pièces (fab.)
- Autre équipement et pièces d'aéronefs (fab.)

Elle ne comprend pas:

- Entretien d'aéronefs civils (cf. 4523)

Tous les dix ans, la classification des activités économiques du Québec fait l'objet d'une révision. Par rapport à la version antérieure, la **Classification des activités économiques du Québec 1984** présente des différences notables tant sur le plan du contenu que de la présentation.

Facile de consultation, la **C.A.E.Q. 1984** se divise en trois sections :

- une description analytique des 875 classes industrielles suivie d'une annexe méthodologique résumant les concepts et les principes à la base de la classification;
- des tables de comparaison entre la **C.A.E.Q. 1984** et l'édition antérieure, ainsi qu'entre la **C.A.E.Q. 1984** et la **Classification type des Industries 1980** de Statistique Canada;
- une liste alphabétique des produits et services classifiés.

Largement utilisée au sein de l'Administration publique québécoise, la **C.A.E.Q.** est essentielle à la gestion et à la normalisation des fichiers statistiques et administratifs.



## Annexe J

### Définition de la P.M.E. et du marketing international

## DEFINITION DE LA P.M.E.

Il est difficile de trouver une définition fixant des limites précises à la notion de P.M.E.. Les critères retenus varient fréquemment selon les spécialistes. Parmi les critères le plus souvent mentionnés, on retrouve les effectifs (nombre d'employés), le chiffre d'affaires (ventes), le montant de capitaux dans les entreprises (actifs), le contrôle de la compagnie (responsabilités financières, techniques, sociales, morales souvent assumées par le chef d'entreprise propriétaire). Certaines définitions sont une combinaison de ces critères. (Défossé, 1983).

Une étude américaine\* dénombre plus de 50 définitions existantes dans 75 pays, c'est dire la quasi-impossibilité d'arrêter une définition uniforme pouvant satisfaire tout le monde. "Dans certains pays comme les Etats-Unis, le Japon, la France, le nombre d'employés maximum pour être une P.M.E. est 500" (Julien, 1984, p.11).

Pour les fins de la présente recherche, c'est en nous basant sur ce dernier critère, c'est-à-dire les établissements ayant moins de 500 employés, que nous avons fait élaborer une liste d'entreprises exportatrices constituant la population totale de référence.

---

\* Georgia Institute of Technology, (1975: voir Défossé, 1983).

## LE MARKETING INTERNATIONAL

Plusieurs auteurs, dont Walsh, Cateora & Hess, Terpstra, De Leersnyder, s'entendent pour reconnaître aux principes de marketing une application universelle. Aussi, définissent-ils le marketing international en empruntant beaucoup à leur définition du marketing pour le marché national. Toujours selon ces auteurs, c'est dans les différences d'environnement plus marquées entre les nations qu'à l'intérieur d'une seule nation qu'il faille voir les particularités du marketing international (développement économique, technologique, influences sociales et culturelles, décisions politiques et légales, pratiques d'affaires et les institutions, activités de la compétition). (Walsh, 1981).

Nous citerons quelques définitions ne serait-ce que pour faire ressortir les deux conceptions du marketing.

De Leersnyder (1982) épouse une de ces conceptions lorsqu'il définit le marketing comme une fonction de l'entreprise:

"C'est l'ensemble de moyens dont disposent les entreprises en vue de créer, de conserver, de développer leurs marchés ou si l'on préfère leurs clients."

De même, Caetora (1983) dira:

"que le marketing international est l'accomplissement d'activités d'affaire qui dirige le flux de marchandises et de services d'une entreprise aux consommateurs ou utilisateurs de plusieurs pays."

La seconde conception veut que le marketing soit un système

La seconde conception veut que le marketing soit un système socio-économique assurant le transfert de biens et services de la production au marché. Ainsi Katler & Dubois (voir De Leersnyder, 1982) diront que:

"le marketing est une activité humaine orientée vers la satisfaction des besoins et des désirs au moyen de l'échange."

De même Walsh (1981) dira que:

"le marketing est le processus managériel qui identifie, anticipe et satisfait les exigences des consommateurs."

Terpstra (1983) ajoute à sa définition du marketing international une nuance de degré de complexité:

"A small exporting firm can be an international marketer to a limited extent merely by distributing its products in foreign markets that same firm becomes a more complete international marketer to the degree that it participates in the pricing, promotion, and other marketing activities for its products in foreign markets" (p.4).

Annexe K

Territoire couvert par la C.U.M. de Montréal

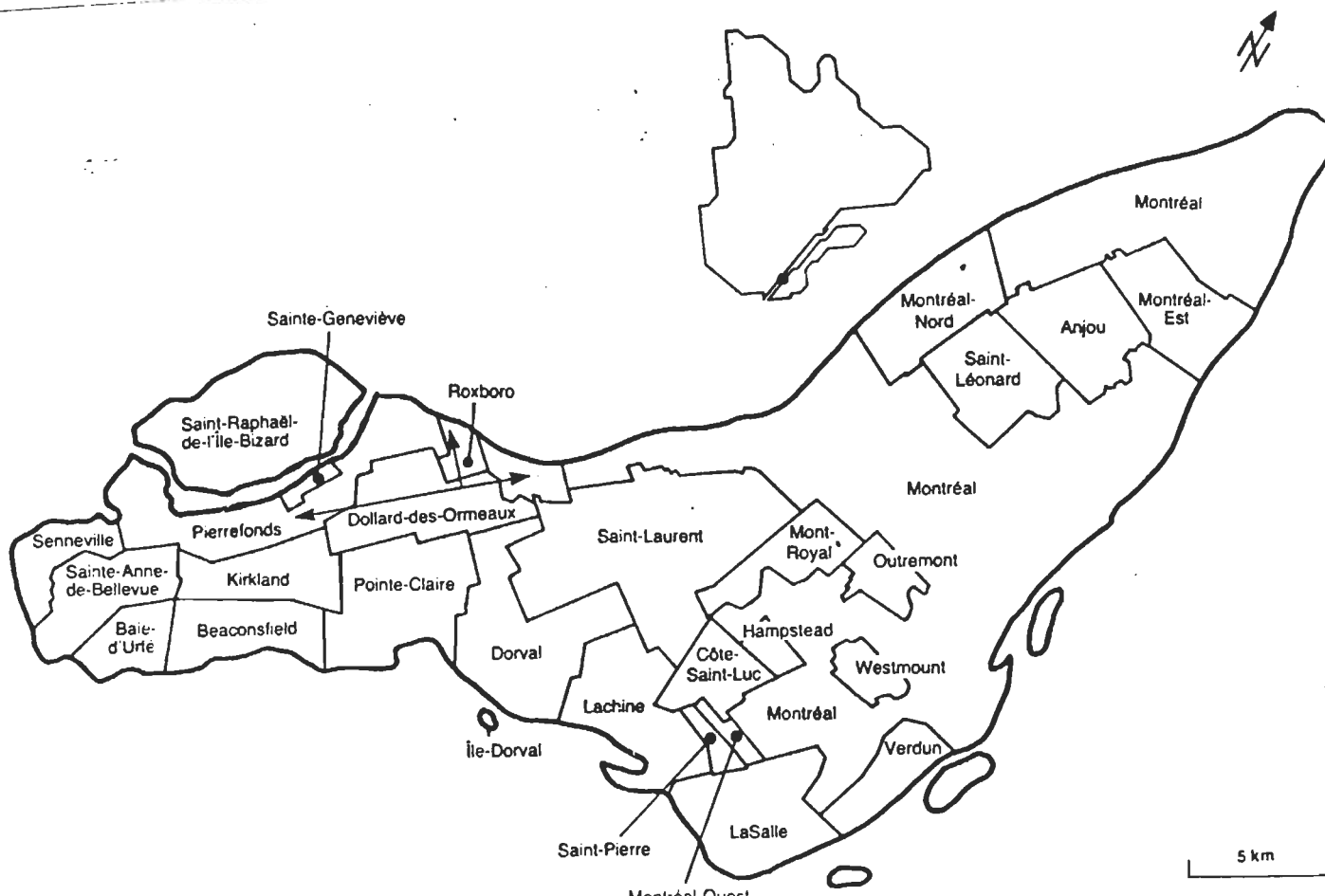
## ANNEXE K

108 Répertoire des municipalités du Québec 1986

## Communauté urbaine de Montréal

Code	Statut	Municipalité	Population	Superficie km <sup>2</sup>
6552	V	Anjou	38 300	13,64
6519	V	Baie-d'Urfé	3 570	6,70
6518	V	Beaconsfield	19 300	10,64
6508	C	Côte-Saint-Luc	28 200	7,18
6538	V	Dollard-des-Ormeaux	42 200	15,20
6512	C	Dorval	17 100	20,64
6528	V	Hampstead	7 700	1,76
6511	V	Île-Dorval	16	0,18
6516	V	Kirkland	11 700	10,28
6509	V	Lachine	36 500	17,31
6502	V	LaSalle	76 000	16,42
6546	V	Montréal	1 001 300	176,32
6556	V	Montréal-Est	3 520	12,38
6554	V	Montréal-Nord	91 100	11,03
6504	V	Montréal-Ouest	5 300	1,63

Code	Statut	Municipalité	Population	Superficie km <sup>2</sup>
6531	V	Mont-Royal	18 600	7,43
6529	V	Outremont	23 200	3,67
6542	V	Pierrefonds	39 800	24,47
6514	V	Pointe-Claire	24 200	19,16
6539	V	Roxboro	5 900	2,07
6521	V	Sainte-Anne-de-Bellevue	4 090	15,11
6541	V	Sainte-Geneviève	2 560	1,24
6534	V	Saint-Laurent	67 800	46,28
6551	V	Saint-Léonard	81 500	13,63
6506	V	Saint-Pierre	5 200	2,15
6544	P	Saint-Raphaël-de-l'Île-Bizard	7 800	22,68
6524	VL	Senneville	1 180	7,84
6501	V	Verdun	58 400	8,49
6526	V	Westmount	19 900	3,96
<b>Total</b>			<b>1 741 936</b>	<b>499,49</b>





Annexe L

Revue bibliographique de Kaynak (1984) sur les écrits  
se rapportant aux éléments du marketing-mix

## ANNEXE L

### Product Strategy

After deciding to go international, selecting appropriate foreign market(s), and choosing the most suitable entry mode for those markets, the firm is faced with making decisions on choosing the products it should sell in the target markets. The choice of what products a firm should sell in foreign markets has not been discussed much in the literature. There appears to be relatively little reported research on the product dimension of international marketing other than those instances in which the product variable was one of a set of variables. The exception is a fairly extensive discussion of the need for adaptation of individual products sold in foreign markets, especially in developing countries.<sup>38</sup> In addition, the international product life-cycle hypothesis has been a topic of debate in the past decade by a number of researchers.<sup>39</sup> The product portfolio approach introduced by J. C. Larreche<sup>40</sup> is a useful tool for analyzing international marketing strategies. Yoram Wind<sup>41</sup> discussed the principles of international product mix, and D. R. Cates and C. D. Fogg<sup>42</sup> studied product policy issues at Corning Glass Works. Georges Leroy<sup>43</sup> examined the process of product innovation and diffusion within the multinational corporation by developing a general framework of multinational corporate strategies for growth and applying this framework to the worldwide activities of five multinational corporations. Another study, by W. Davidson and R. Harrigan,<sup>44</sup> looked at the key decisions facing the international marketing manager when introducing new products into foreign markets.

### Distribution Strategy

It should be stated that the success of international marketing efforts depends on controlling costs, especially distribution costs. To this end, an effective international distribution strategy needs to be prepared by international firms.<sup>45</sup> A. G. Slater<sup>46</sup> identified such a framework, proposing the following four steps as guidelines for the international company:

1. A description of the stages in the development of a multinational company, and the implications for the logistics system
2. A description of the nature and features of the international logistics process

3. An analysis of the objectives of the planning process and the method of optimizing international logistics strategy
4. Certain problems that may be inherent in the system

The topic of domestic marketing channels within a foreign country has been studied extensively.<sup>47</sup> In these studies the authors examined the prevailing channel structure for a variety of products, the efficiency of differing channel arrangements, and the development and evolution of different channel strategies and alternatives. A number of authors studied the international franchising operations.<sup>48</sup> These studies are mostly concerned with entry motivators, ownership practices, marketing strategies, and profit profiles of American franchise operations abroad.

### **Pricing Strategy**

In international marketing, the importance of pricing gains more importance as the number of countries an international firm deals with increases. In overseas markets, the firm must deal with multiple sets of environmental constraints, market factors, and firm factors. In addition, the firm has to protect itself against risk, such as the political and economic conditions in foreign markets.<sup>49</sup> In a study by James Baker and John Ryans<sup>50</sup> relative importance of price in overseas markets and how international marketing management has approached this critical area of decision making were examined. Also, important factors in setting overseas prices by executives, as well as the most serious problem areas facing international marketing managers in pricing products to be marketed internationally, were considered.

A number of empirical studies have examined transfer prices.<sup>51</sup> In addition to such pricing strategies as uniform pricing,<sup>52</sup> the multinational pricing strategy in developing countries<sup>53</sup> and pricing strategies by two industrial firms in the French market were also studied.<sup>54</sup>

### **Promotional Strategy**

There is considerable controversy concerning whether or not advertising or other elements of the marketing communication process can be standardized across cultures. Proponents of standardization say that even different peoples are basically the same and that international advertising with a truly universal appeal can be effective in any market.<sup>55</sup> On the other hand, Erdener Kaynak and L. A. Mitchell<sup>56</sup> favor a localized approach to marketing communications. They propose that the design of effective consumer information campaigns, advertising strategies, and marketing programs requires consideration of the culture of the target group.

38. Vern Terpstra, "On Marketing Appropriate Products in Developing Countries," *Journal of International Marketing* 1, no. 1 (1981): 3-15.
39. Cavusgil, "State-of-the-Art," p. 202; Louis T. Wells, "A Product Life Cycle for International Trade?" *Journal of Marketing* 32 (July 1968): 1-6; Jose de la Torre, "Product Life Cycles as a Determinant of Global Marketing Strategies," *Atlantic Economic Review*, September-October 1975, pp. 9-14.
40. J. C. Larreche, "The International Product/Market Portfolio" in Subhash C. Jain *Research Frontiers in Marketing Dialogues and Directions*, ed., 1978 Educators' Conference (Chicago: American Marketing Association, 1978), pp. 278-81.
41. Yoram Wind, "Research for Multinational Product Policy," in *Multinational Product Management*, ed. W. J. Keegan and C. S. Mayer (Chicago: American Marketing Association, 1977), pp. 165-84.
42. D. R. Cates and C. D. Fogg, "Some Business Issues in International Marketing," in *Multinational Product Management*, ed. W. J. Keegan and C. S. Mayer (Chicago: American Marketing Association, 1977), pp. 101-16.
43. Georges Leroy, *Multinational Product Strategy: A Typology for Analysis of Worldwide Product Innovation and Diffusion* (New York: Praeger, 1976).
44. W. Davidson and R. Harrigan, "Key Decisions in International Marketing: Introducing New Products Abroad," *Columbia Journal of World Business* 12, no. 4 (Winter 1977): 15-23.
45. Jeffrey L. Johnson, "Developing International Distribution Strategies," *Distribution Worldwide* 75, no. 10 (October 1976): 71-76.
46. A. G. Slater, "International Logistics Strategies," *Management Decision* 15, no. 4 (1977): 380-95.
47. M. Shumaguchi and W. Lazer, "Japanese Distribution Channels: Invisible Barriers to Market Entry," *MSU Business Topics*, Winter 1979, pp. 49-62; M. Shumaguchi and L. Rosenberg, "Demystifying Japanese Distribution," *Columbia Journal of World Business* 14, no. 1 (Spring 1979): 32-41; Phillip J. Rosson and I. D. Ford, "Stake, Conflict and Performance in Export Marketing Channels," *Management International Review* 20, no. 4 (1980): 31-37.
48. D. Hackett, "The International Expansion of U.S. Franchise Systems: Status and Strategies," *Journal of International Business Studies*, Spring 1976, pp. 65-75; Bruce J. Walker and M. J. Etzel, "The Internationalization of U.S. Franchise Systems: Progress and Procedures," *Journal of Marketing* 37, no. 2 (April 1973): 38-46.
49. Helmut Becker, "Pricing: An International Marketing Challenge," in *International Marketing Strategy*, rev. ed., ed. H. Thorelli and H. Becker (New York: Pergamon Press, 1982), p. 208.
50. James C. Baker and John K. Ryans, "Some Aspects of International Pricing," *Management Decision* 11, no. 3 (Summer 1973): 177-82.
51. D. Fowler, "Transfer Prices and Profit Maximization of a Multinational Enterprise Operation," *Journal of International Business Studies*, Winter 1978, pp. 9-26; and D. Granick, "National Differences in the Use of Internal Transfer Prices," *California Management Review*, Summer 1975, pp. 28-40.
52. Peter R. Kressler, "Is Uniform Pricing Desirable in Multinational Markets?" *Akron Business and Economic Review*, Winter 1971, pp. 3-9.
53. N. H. Leff, "Multinational Corporate Pricing Strategy in Developing Countries," *Journal of International Business Studies* 6, no. 2 (Fall 1975): 55-64.
54. John U. Farley, J. M. Hulbert, and D. Weinstein, "Price Setting and Volume Planning by Two European Industrial Companies: A Study and Comparison of Decision Processes," *Journal of Marketing* 44 (Winter 1980): 46-54.
55. S. W. Dunn, "Effect of National Identity on Multinational Promotional Strategy in Europe," *Journal of Marketing*, October 1976, pp. 50-57; R. Green, W. Cunningham, and I. Cunningham, "The Effectiveness of Standardized Global Advertising," *Journal of Advertising*, Summer 1975, pp. 25-29; J. Killough, "Improved Payoffs from Transnational Advertising," *Harvard Business Review*, July-August 1978, pp. 102-10.
56. Erdener Kaynak and L. A. Mitchell, "Analysis of Marketing Strategies Used in Diverse Cultures," *Journal of Advertising Research* 21, no. 3 (June 1981): 25-32; J. K. Ryans and C. Fry, "Some European Attitudes on the Advertising Transference Question: A Research Note," *Journal of Advertising*, Spring 1976, pp. 11-13.

Annexe M

Exportations totales chargées au Québec par rapport  
à celles du Canada 25 principaux produits exportés

Produits	ANNÉE 1983		ANNÉE 1984		1984/1983	
	Québec	Canada	Québec	Canada	Québec	Canada
	en millions de dollars				%	
Papier d'imprimerie	2 120,5	4 416,7	2 540,5	5 342,1	19,9	21,0
Automobiles et châssis	1 352,1	9 625,8	1 388,6	14 013,6	2,7	45,6
Aluminium et alliages	1 244,7	1,748,8	1 199,4	1 908,9	-3,6	9,1
Bois d'oeuvre	563,8	4,001,7	642,1	4 296,2	13,9	7,4
Moteurs d'avions et pièces	467,5	590,7	626,7	772,0	34,0	30,7
Minerais, concentrés et déchets de fer	482,4	1 054,5	556,3	1 207,2	15,3	14,4
Tubes électroniques et Semi-conducteurs	221,0	290,2	529,0	658,7	139,4	127,0
Matériel commercial de Télécommunication	300,6	1,044,7	513,0	1 549,0	70,7	48,3
Cuivre et alliages	477,3	711,4	415,4	800,5	-13,0	12,5
Electricité	333,0	1 228,4	392,8	1 378,7	18,0	12,3
Amiante non manufacturé	355,2	454,9	358,1	497,1	0,8	8,3
Pâte de bois et pâtes similaires	268,7	3 057,7	367,0	3 908,0	36,6	27,8
Viandes fraîches, réfrigérées et congelées	332,1	658,6	347,7	728,2	4,7	18,6
Ass. équipement et pièces d'avions	300,0	814,0	276,3	885,7	-8,0	8,8
Avions entiers avec moteurs	280,2	412,5	250,2	415,2	-10,7	0,6
Machines et matériel de bureau	219,1	1 378,5	237,3	1 805,0	8,3	31,8
Zinc et alliages	198,8	502,8	235,5	677,7	18,5	34,8
Produits laitiers	201,4	238,8	204,6	241,3	1,6	1,0
Pièces et acc. d'autres véh. auto	102,8	6 057,2	157,2	7 940,5	53,0	31,1
Hydrocarbures et dérivés	165,9	678,1	155,8	706,9	-6,1	4,2
Métaux précieux et alliages	173,7	1 838,0	144,9	2 285,0	-16,6	24,3
Autres minéraux non métal. brut	103,6	756,4	140,5	1 071,5	35,6	41,7
Mazout	95,3	937,6	135,9	1 145,0	42,6	22,1
Fer et acier primaires	92,8	257,5	127,8	207,5	37,7	-19,4
Autre quincaillerie de base	101,1	268,4	123,8	326,9	22,4	21,8
Total: 10 principaux produits	7 562,9	24 712,9	8 805,8	31 926,9	16,4	29,2
25 principaux produits	10 553,6	43 023,9	12 068,4	54 768,4	14,3	27,3
Tous les produits	14 996,0	90 963,9	17 340,1	112 495,4	15,6	23,7
		14,5%		15,4%		

## b) importance relative

10 principaux produits (% du total)	50,4	27,2	50,9	28,4		
25 principaux produits (% du total)	70,4	47,3	69,6	48,7		

Sources: BSQ. Exportation du Canada chargées au Québec par marchandises, données annuelles  
MCE, DGAS, DPC.

NOTE: L'échantillon des 25 principaux produits a été établi à partir des données annuelles de